

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 383

Ekonomiczne, społeczne i środowiskowe uwarunkowania logistyki

Redaktorzy naukow
Jarosław Witkowski
Agnieszka Skowrońska



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-487-5

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: EXPOL

Spis treści

Wstęp.....	9
------------	---

Część 1. Logistyka miejska i usługi logistyczne w sektorze usług publicznych w warunkach ograniczeń budżetowych

Grażyna Chaberek-Karwacka: Teoretyczne kryteria kształtowania logistyki ostatniej mili i realne możliwości ich wykorzystania na obszarze największych aglomeracji w Polsce	13
Marzenna Cichosz: Innowacje w logistyce miejskiej – zrównoważony transport publiczny	26
Stanisław Iwan: Zarządzanie miejskim transportem towarowym w kontekście budowania konsensusu pomiędzy zróżnicowanymi oczekiwaniami jego interesariuszy	40
Sabina Kauf: Zarządzanie łańcuchem dostaw w sektorze publicznym.....	50
Maja Kiba-Janiak: Projekty logistyki miejskiej w warunkach ograniczeń budżetowych.....	60
Tomasz Kolakowski: Skuteczne i efektywne wdrażanie rozwiązań projektowych w zakresie logistyki miejskiej – wybrane zagadnienia	74
Kinga Kijewska: Rola menedżera logistyki miejskiej w usprawnianiu organizacji przewozów towarowych w miastach	87
Krzysztof Lewandowski: Propozycja redukcji kosztów w realizacji dostaw w centrum miasta na przykładzie Jeleniej Góry	95
Katarzyna Nowicka: Innowacje w logistyce miejskiej – ITS jako usługa.....	108
Barbara Ocicka: Perspektywy rozwoju potencjału logistycznego regionu łódzkiego	121
Bohdan Pac: Istota zarządzania zabezpieczeniem logistycznym w sytuacjach kryzysowych i stanach nadzwyczajnych.....	132
Aneta Pluta-Zaremba: Innowacje w logistyce miejskiej – zrównoważony transport towarów	154
Jacek Szoltysek, Rafał Otręba: Wieloaspektowa analiza czynników kształtujących poczucie jakości życia w mieście – jako przesłanka tworzenia polityki logistycznej miasta.....	166
Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg: Outsourcing obsługi logistycznej szpitali w warunkach kryzysu	187
Rajmund Żuryński: Perspektywa zarządzania projektami logistycznymi w organizacji masowych imprez sportowych w sytuacjach kryzysowych	200

Część 2. Zrównoważone łańcuchy dostaw i zielona logistyka w sytuacjach kryzysowych

Monika Bąk-Sokołowska: Znaczenie zrównoważonej logistyki w redukcji kosztów i poprawie jakości obsługi na przykładzie wybranych firm.....	217
Anna Baraniecka: Rozwój ekologicznych łańcuchów dostaw jako skutek kryzysów: ekonomicznego i środowiskowego	235
Sławomir Drożdziejki: Działania Unii Europejskiej zmierzające do implementacji dyrektywy antysiarkowej II w portach morskich.....	249
Agata Mesjasz-Lech: Kryteria optymalizacji przepływów zwrotnych w zielonych łańcuchach dostaw.....	266
Adam Sadowski, Katarzyna Michniewska: Logistyka w usługach publicznych. Analiza wartości rynku surowców wtórnych.....	280
Blanka Tundys: Zielony łańcuch dostaw w gospodarce o okrężnym obiegu – założenia, relacje, implikacje.....	288
Krzysztof Witkowski: Aspekt logistyki zwrotów i recyklingu tworzyw sztucznych	302

Summaries

Part 1. City logistics and logistic services in the public service sector in the conditions of budgetary constraints

Grażyna Chaberek-Karwacka: Theoretical criteria for shaping the last mile logistics and real possibilities of their use in the area of the largest Polish agglomerations.....	25
Marzenna Cichosz: Innovations in urban logistics – sustainable public transport.....	39
Stanisław Iwan: Urban freight transport management in the context of consensus building between different stakeholders expectations	49
Sabina Kauf: Supply chain management in the public sector	59
Maja Kiba-Janiak: City logistics projects under budget restrictions.....	73
Tomasz Kołakowski: Effective and efficient implementation of project solutions in the field of city logistics – selected issues.....	86
Kinga Kijewska: The role of City Logistics Manager in the improvement of freight transport organization in cities	94
Krzysztof Lewandowski: The proposition of mutual reduction of delivery cost in the city center on the example of Jelenia Góra	107
Katarzyna Nowicka: Innovations in city logistics – ITS as a service.....	120

Barbara Ocicka: The development perspectives for logistics potential of Łódź region.....	131
Bohdan Pac: The role of logistic support management in the crisis and extreme situations.....	153
Aneta Pluta-Zaremba: Innovations in the city logistics focused on sustainable transport of goods.....	165
Jacek Szoltysek, Rafał Otręba: Multi-aspect analysis of factors that affect a sense of quality of life in a city – as a premise for elaborating a city logistic policy	186
Jacek Szoltysek, Sebastian Twaróg: Outsourcing of logistics services in hospitals in the conditions of crisis.....	198
Rajmund Żuryński: Logistics projects management – mass, sporting events in crisis situations	214

Part 2. Sustainable supply chains and the green logistics in crisis situations

Monika Bąk-Sokolowska: The importance of sustainable logistics in the reduction of costs and in the improvement of quality of service based on selected companies	234
Anna Baraniecka: The development of eco-logistic supply chains as the result of economic and environmental crises	248
Sławomir Drożdziejki: European Union political activity aimed at the implementation of anti sulphur directive II in sea ports	265
Agata Mesjasz-Lech: Reverse flows optimization criteria for green supply chains.....	279
Adam Sadowski, Katarzyna Michniewska: Logistics in public services. Secondary raw material market value analysis	287
Blanka Tundys: Green supply chain in circular economy – assumptions, relations, implications.....	301
Krzysztof Witkowski: The aspect of reverse logistics and recycling of plastics	317

Stanisław Iwan

Akademia Morska w Szczecinie
e-mail: s.iwan@am.szczecin.pl

ZARZĄDZANIE MIEJSKIM TRANSPORTEM TOWAROWYM W KONTEKŚCIE BUDOWANIA KONSENSUSU POMIĘDZY ZRÓŻNICOWANYMI OCZEKIWANIAM I JEJ INTERESARIUSZY*

Streszczenie: Heterogeniczność miejskiego transportu towarowego przejawia się przede wszystkim zróżnicowaniem jego interesariuszy i ich oczekiwań. Różne grupy interesu mają różne priorytety i cele, co przekłada się na odmienne postrzeganie efektywności przewozów i dystrybucji dóbr na obszarach miejskich. Sprawne zarządzanie transportem towarowym w obrębie przestrzeni miejskiej wymaga zatem zastosowania właściwego podejścia, opartego na poszukiwaniu rozwiązań kompromisowych, zapewniających osiągnięcie konsensusu pomiędzy zróżnicowanymi oczekiwaniami poszczególnych interesariuszy.

Słowa kluczowe: miejski transport towarowy, logistyka miejska, zarządzanie logistyczne, oczekiwania interesariuszy, osiągnięcie konsensusu.

DOI: 10.15611/pn.2015.383.03

1. Wstęp

Na zagadnienie zarządzania miejskim transportem towarowym można spojrzeć z trzech zasadniczych perspektyw, które biorąc pod uwagę funkcjonowanie struktury miejskiej jako całości, można odnieść do poszczególnych poziomów piramidy zarządzania:

- perspektywy indywidualnych uczestników rynku przewozów towarowych, która koncentruje się na działaniach podejmowanych doraźnie, zwykle w krótkim horyzoncie czasowym, i ukierunkowanych na realizację indywidualnych potrzeb pojedynczych interesariuszy miejskiego transportu towarowego;
- perspektywy zintegrowanych działań, podejmowanych przez grupy interesariuszy, którzy starają się w dłuższym horyzoncie czasowym stworzyć bardziej efek-

* Artykuł został przygotowany w ramach realizacji projektu GRASS (GRen And Sustainable freight transport Systems in cities), finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w ramach Norweskiego Mechanizmu Finansowego z Programu Polsko-Norweska Współpraca Badawcza.

tywne sposoby realizacji dostaw i przewozów, przy uwzględnieniu zróżnicowanych potrzeb i niejednokrotnie odmiennych priorytetów (przykładem takich działań mogą być inicjatywy związane z organizacją dostaw skonsolidowanych czy współdzieleniem pojazdów dostawczych – car sharing);

- perspektywy miasta jako całości, która powinna odnosić się do działań integrujących wszystkie inne, podejmowane na niższych poziomach inicjatywy i wskazywać dalekosiężne kierunki rozwoju oraz politykę kształtowania systemu transportowego miasta.

Ostatnia z wymienionych perspektyw pozostaje domeną podstawowych jednostek samorządowych (w Polsce, zgodnie z art. 164 Konstytucji Rzeczypospolitej, jednostką taką jest gmina), których naczelnym zadaniem jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty. W analizowanym kontekście dotyczy to realizacji rosnących potrzeb wszystkich użytkowników miasta, czyli zapewnienia czynników dobrobytu dla jego mieszkańców (sklepy, odpoczynek, praca, opieka zdrowotna, jakość mieszkań, bezpieczeństwo), firm funkcjonujących w jego obrębie (wykwalifikowani pracownicy, zasoby, rynek, środowisko biznesowe) i gości je odwiedzających (dostępność do atrakcji turystycznych, wydarzenia kulturalne, hotele itp.).

Inicjatywy w zakresie wspomaganie funkcjonowania miejskiego transportu towarowego powinny mieć charakter działań zintegrowanych. Na owo zagadnienie należy spojrzeć z czterech głównych perspektyw [Iwan 2013]:

- integracji podsystemów, ich funkcji oraz procesów, jakie w nich zachodzą – perspektywa ta stanowi główne wyzwanie systemów miejskiego transportu dostawczego, zdecydowana większość rozwiązań wdrażanych w tym obszarze ukierunkowana jest na łączenie wielu aspektów funkcjonowania miasta;
- integracji potrzeb i oczekiwań interesariuszy – z uwagi na fakt, że oczekiwania różnych grup interesariuszy miejskiego transportu dostawczego mogą być i często są wielce zróżnicowane, konieczne jest poszukiwanie takich rozwiązań, które pozwolą na wypracowanie kompromisu;
- integracji wdrażanych rozwiązań w celu uzyskania efektu synergii – fakt postrzegania implementacji rozwiązań miejskiego transportu dostawczego przez pryzmat całości sprawia, że niejednokrotnie planowane wdrożenia oparte są nie na pojedynczych działaniach, ale na pakietach rozwiązań; takie podejście pozwala na uzyskanie efektu synergii i osiąganie znacznie lepszych rezultatów, a do tego daje możliwość zaspokojenia zróżnicowanych potrzeb interesariuszy;
- integracji przepływów danych i zasobów wiedzy, niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania systemu i realizacji zaplanowanych zadań.

Osiąganie wysokiego poziomu użyteczności wdrażanych rozwiązań determinowane jest zatem poprzez komplementarne działania synergetyczne, u podstawy których leży możliwie pełna realizacja wynikowej wiązki celów poszczególnych interesariuszy. Uzależnione jest to od wielu czynników wpływających na ostateczne efekty, jednak kluczową rolę odgrywa tutaj aktywny udział stron zainteresowanych i zaangażowanych w realizację dostaw w obrębie przestrzeni miejskiej. Włączy-

nie ich do oceny procesów implementacyjnych oraz nadanie partnerskich ram we współdziałaniu pozwala wyraźnie zaobserwować, jak owe procesy przebiegają i na ile bieżące rezultaty są zgodne z zaplanowanymi (oczekiwaniami interesariuszy). Ma to tym większe znaczenie, że bez ich późniejszego zaangażowania w rozwój i utrzymanie przyjętych rozwiązań podjęte działania mogą po czasie okazać się nieefektywne i szybko utracić swoją wartość społeczno-ekonomiczną.

Powyższe aspekty nabierają szczególnego znaczenia w kontekście wdrażania rozwiązań umożliwiających ograniczanie negatywnego wpływu systemu transportu towarowego na środowisko miejskie. Rozwiązania tego typu wymagają jednak często dodatkowych inwestycji (np. zakup pojazdów zasilanych alternatywnymi źródłami energii), bądź związane są z wprowadzaniem restrykcji i ograniczeń utrudniających realizację przewozów (np. wprowadzanie stref ograniczonego ruchu). Z tego względu niejednokrotnie nie są przychylnie przyjmowane przez interesariuszy reprezentujących środowisko biznesowe, nastawionych głównie na ograniczanie kosztów realizacji dostaw. W powyższym kontekście szczególna rola przypada gminie jako jednostce inicjującej przedsięwzięcia. Konieczne jest stwarzanie płaszczyzny porozumienia dla wszystkich grup interesariuszy oraz wypracowywanie takich działań, które będą mogły zostać zaakceptowane przez wszystkich.

Nieuwzględnianie powyższych aspektów może skutkować znacznym ograniczeniem skuteczności podejmowanych działań lub wręcz doprowadzać do całkowitych niepowodzeń realizowanych przedsięwzięć. Prowadzi to do sytuacji kryzysowych w odniesieniu do zarządzania wdrożonymi systemami, w których trudno osiągać założone rezultaty. Dobrymi przykładami w tym zakresie mogą być niemieckie przedsięwzięcia realizowane w Münster oraz w Augsburgu, które zakończyły się niepowodzeniem i zostały zarzucone odpowiednio w latach 2000 oraz 2010 w wyniku słabego zaangażowania się w ich realizację interesariuszy reprezentujących sektor prywatny [Eibner 2012].

2. Interesariusze miejskiego transportu towarowego i ich oczekiwania

System miejskiego transportu towarowego cechuje znaczna heterogeniczność, która warunkuje zdolności dostosowawcze danego miasta w zakresie implementacji rozwiązań wspomagających funkcjonowanie tego systemu oraz wpływa na stopień ich użyteczności dla całego organizmu miejskiego. Owa heterogeniczność wynika głównie ze zróżnicowania najważniejszych interesariuszy transportu towarowego w miastach oraz ich oczekiwań i preferencji w zakresie organizacji przewozu i dostaw dóbr. Z tego też względu głównym efektem skutecznego wdrażania tego typu rozwiązań jest zaangażowanie zainteresowanych stron we wszystkie etapy procesu wdrożeniowego oraz poszukiwanie kompromisu w zakresie zróżnicowanych problemów i potrzeb przez nie zgłaszanych. Aktywna polityka miasta w zakresie orga-

nizacji przewozów towarowych na jego obszarze może być przyczynkiem do aktywowania różnych grup interesariuszy oraz umożliwić dynamiczną współpracę, pozwalającą na osiągnięcie konsensusu.

Zasadnicze znaczenie ma właściwy dobór i możliwie pełna reprezentacja poszczególnych grup interesariuszy. Należy pamiętać, że ocena przez nich dokonywana ma często charakter subiektywny. Zawsze skupia się na aspektach najistotniejszych dla danej grupy i zależna jest od jej specyfiki (w szczególności kluczowych celach i potrzebach). Jednak zawsze powinny być uwzględniane postulaty zrównoważonego rozwoju oraz szacowane realne możliwości generowania efektu synergii.

Stopień realizacji celu (w tym tak kluczowy, tj. znaczny stopień satysfakcji interesariuszy), czyli wymóg osiągnięcia założonego poziomu użyteczności wdrażanych rozwiązań, jest determinowany przede wszystkim przez synergetyczne działania komplementarne, których podstawą jest możliwie szeroka realizacja wynikowej wiązki celów interesariuszy. Należy przy tym pamiętać, że to unikatowe cechy systemu logistycznego miasta warunkują zdolności adaptacyjne w zakresie wdrażania dobrych praktyk oraz ich stopień użyteczności dla całego organizmu miejskiego. Jest to przejaw homomorficzności miasta, która wynika m.in. ze zróżnicowania jego najważniejszych interesariuszy oraz ich oczekiwań i preferencji w zakresie organizacji przewozu i dostaw towarów.

Idea dobrych praktyk niesie za sobą niebezpieczeństwo bezkrytycznego przenoszenia nowoczesnych rozwiązań, z pominięciem aspektu owej homomorficzności systemu miasta. Dodatkowo z pola uwagi często znika fakt, iż dostawy w miastach znacząco różnią się pod względem organizacyjnym i funkcjonalnym od przewozów realizowanych poza obszarami zabudowanymi.

Ze względu na znaczną heterogeniczność środowiska miejskiego brak szerokiego spektrum ocen i nieuwzględnienia owej wieloaspektowości sprawia, że rezultaty będą obciążone znacznym błędem i brakiem przystawalności do rzeczywistych oczekiwań stron zaangażowanych w organizację i funkcjonowanie transportu dostawczego. Zastosowanie bieżącej oceny adaptacyjności miasta wobec wdrażanych w nim dobrych praktyk umożliwia szybkie reagowanie na powstające trudności oraz właściwe ukierunkowywanie procesów dostosowawczych, pozwalające na pełną i skuteczną realizację wdrożeń oraz efektywne późniejsze wykorzystywanie rozwiązań (zgodne z założonymi celami i adekwatne do potrzeb interesariuszy).

Miasto przez swoją aktywną politykę w zakresie organizacji systemu transportu dostawczego musi zmierzać do wypracowywania konsensusu przez różne grupy interesu. Powinno również być inicjatorem oraz najważniejszym gestorem wdrażanych rozwiązań, a także zapewniać bieżący nadzór nad realizacją procesów wdrożeniowych. Zasadne jest wyodrębnienie ze struktur miejskich dedykowanej komórki organizacyjnej (tzw. menedżera logistyki miejskiej), której nadrzędnym zadaniem będzie sprawowanie kontroli nad funkcjonowaniem transportu dostawczego w mieście, identyfikowanie pojawiających się problemów oraz inicjowanie działań zmierzających do poprawy jakości realizowanych procesów transportowych.

Z perspektywy miasta istotne jest znalezienie odpowiedzi na kilka podstawowych pytań:

- Jakimi głównymi problemami miejskiego transportu towarowego należy się zająć?
- Jakie są wcześniejsze doświadczenia i obecne warunki do wdrażania innowacyjnych rozwiązań?
- Kim są główni interesariusze i jakie są ich szczegółowe oczekiwania i możliwości?

Dokonując klasyfikacji interesariuszy miejskiego transportu towarowego, należy przede wszystkim wyekstrahować jednostki, instytucje i organizacje reprezentujące sektor prywatny (izby handlowe, hurtowników, detalistów, wytwórców, dostawców usług logistycznych, a także mieszkańców i użytkowników miast, właścicieli sklepów, deweloperów itd.) oraz instytucje i organizacje sektora publicznego (w szczególności władze samorządowe – lokalne, regionalne i krajowe, zarządy dróg, policję itp.). Mogą one pełnić cztery podstawowe role w systemie miejskiego transportu towarowego [Lepori, Banzi, Konstantinopoulou 2010]:

- potrzebować go – są to uczestnicy rynku przewozowego, którzy chcą, aby system ograniczał problemy związane z ruchem pojazdów i jego oddziaływaniem na środowisko; aby świadczył usługi informacyjne na temat przejazdów, zapewniał udogodnienia operatorom transportu towarowego oraz stwarzał lepsze warunki życiowe dla mieszkańców i użytkowników miasta; do tej grupy należą głównie władze lokalne, mieszkańcy, grupy i stowarzyszenia reprezentujące interesy miasta, ale również detaliści, właściciele sklepów czy deweloperzy;
- dostarczać komponentów do jego funkcjonowania – to głównie dostawcy sprzętu i oprogramowania na potrzeby tworzenia systemu, producenci pojazdów, integratorzy systemów, dostawcy innowacyjnych rozwiązań ładunkowych i rozładunkowych lub jednostek ładunkowych, miejscy deweloperzy itd.;
- używać go – w tej klasie użytkowników istnieją dwie kategorie: pierwotna i wtórna; użytkownicy pierwotni korzystają z wyników działania systemu, np. detaliści, przewoźnicy, spedytorzy, kierowcy; użytkownicy wtórni kontrolują system i wprowadzają między innymi zasadniczą część danych wejściowych; są to np. operatorzy kontroli ruchu, dyspozytorzy ładunków, kierownicy centrów dystrybucyjnych;
- określać reguły jego funkcjonowania – to zazwyczaj władze lokalne, odpowiedzialne za wydawanie przepisów (np. w zakresie wyznaczania stref ochrony środowiska, ograniczenia ruchu, okien czasowych, korzystania z dedykowanych pasów ruchu, miejsc parkingowych czy infrastruktury).

Czynnikiem wpływającym bezpośrednio na heterogeniczność miejskiego transportu towarowego jest zróżnicowanie potrzeb (celów) i oczekiwań interesariuszy reprezentujących powyższe grupy. Uogólniając, cele te odnoszą się przede wszystkim do wzrostu zysku dla przewoźników i kontrahentów z jednej strony oraz zapewnienia czynników dobrobytu dla rezydentów miast (bezpieczeństwa, jakości życia, swobody poruszania się po mieście) z drugiej. Z perspektywy administracji

publicznej kluczowe znaczenie ma podniesienie efektywności ekonomicznej miast i zmniejszenie negatywnego oddziaływania transportu na otoczenie miejskie.

3. Właściwa identyfikacja interesariuszy

Proces wdrażania rozwiązań w obszarze miejskiego transportu towarowego z uwagi na wspomnianą heterogeniczność interesariuszy wymaga przemyślanego i dobrze zaplanowanego działania. Wymaga uwzględnienia zróżnicowanych oczekiwań, przy jednoczesnym zapewnieniu efektywności systemu po wdrożeniu zmian (np. wprowadzeniu ograniczeń dla pojazdów dostawczych, wdrożeniu alternatywnych metod realizacji dostaw). Kluczem do sukcesu jest zaangażowanie właściwych interesariuszy oraz zachęcenie ich do trwałej i aktywnej współpracy. To jeden z najważniejszych czynników sprzyjających rozwojowi zrównoważonego miejskiego transportu towarowego.

Ważne jest, aby w powyższym kontekście zwrócić, z jednej strony, uwagę na zróżnicowanie grup, które reprezentują, ale z drugiej – zapewnić homogeniczność w obrębie każdej z nich, pozwalającą na bardziej jednoznaczne identyfikowanie oczekiwań i interakcji, jakie w ich obrębie mogą zachodzić. Interesariusze mogą oddziaływać na system w sposób istotny, jak również udzielać mu ograniczonego czy wręcz marginalnego wsparcia. Dodatkowo należy zastanowić się, jaką rolę dany interesariusz będzie pełnił w systemie miejskiego transportu towarowego w kontekście planowanych do wdrożenia rozwiązań:

- informującą, dostarczając obiektywnych informacji pozwalających zrozumieć problemy, rozwiązania itp.;
- konsultującą, zapewniając wsparcie konsultacyjne dla realizacji przedsięwzięcia;
- współpracującą, polegającą na wspólnej realizacji powierzonych zadań;
- kontrolującą, ukierunkowaną na bieżącą ewaluację procesu wdrażania, jak również późniejszą ocenę *ex post* opartą na weryfikacji osiągniętych rezultatów.

W tabeli 1 przedstawiono przykład narzędzia pozwalającego na zestawienie i usystematyzowanie danych dotyczących interesariuszy.

Tabela 1. Tabela interesariuszy zaangażowanych w proces wdrożeniowy

Kod	Nazwa	Opis	Grupa*	Cele	Poziom wsparcia**	Główna rola***	Mocne strony	Słabe strony	Zgodny z	Konkurujący z
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

* Administracja, Przewoźnik, Rezydent, Załadowca, Wytwórca; ** Główny, Drugorzędny, Marginalny; *** Informujący, Konsultujący, Współpracujący, Kontrolujący.

Źródło: opracowanie własne.

Istotną rolę odgrywają zagadnienia interakcji między interesariuszami. Wpływ, jaki mogą mieć na siebie poszczególne zaangażowane strony, może stanowić o powodzeniu lub klęsce całego przedsięwzięcia. Istotne jest zatem, by zastanowić się nad owymi relacjami i uwypuklić te, na których projekt może zostać wsparty, a osłabić oddziaływania mogące mu zagrozić. W tabeli 1 dodano w tym celu kolumny „Zgodny z” oraz „Konkurujący z”, umożliwiające wskazanie owych powiązań (poprzez podanie kodów interesariuszy, dla których zachodzi określona relacja).

4. Wyznaczanie kompromisowych celów i szukanie konsensusu

Specyfika miejskiego transportu towarowego sprawia, że cele, jakie stawia się rozwijanemu systemowi, muszą być w szczególności sposób zbilansowane. Należy podkreślić, że mają one różne znaczenie dla różnych grup użytkowników. Ważne jest także, że muszą uwzględniać oczekiwania kluczowych interesariuszy, założenia polityki publicznej oraz wpływ na całą społeczność, włączając w to zarówno głównych użytkowników (np. pojazdy dostawcze), drugorzędnych użytkowników (np. pojazdy pasażerskie), jak i tych, którzy bezpośrednimi użytkownikami samego systemu nie są [Thompson, Hassall 2006]. Z uwagi na złożoność procesów zachodzących w obrębie transportu towarowego w miastach oraz zróżnicowanie potrzeb jego interesariuszy cele nie mogą być rozpatrywane odrębnie, ale jako tzw. *bundle of goals*. Ma ona postać uporządkowanego ich zbioru, w którym uwzględnia się powiązania między nimi, umożliwiające wskazanie celów alternatywnych, kumulatywnych oraz niezależnych [Peszko 2002]. Określenie powiązań między celami pozwala na ich hierarchizację w układzie pionowym (wskazując cele nadrzędne oraz cele niższego poziomu, tworząc w ten sposób łańcuch celów) i poziomym (umożliwiając uchwycenie ich wzajemnego oddziaływania na siebie i wskazanie tych, które są względem siebie komplementarne czy konkurencyjne lub też są swoimi alternatywami).

Zasadniczym etapem poszukiwania konsensusu i formułowania wiązki kompromisowych celów jest pogłębiona analiza problemów zgłaszanych przez interesariuszy, uwzględniająca takie aspekty, jak:

- specyfika problemów zgłaszanych przez poszczególne grupy interesariuszy,
- związki przyczynowo-skutkowe występujące między nimi,
- sposób, w jaki poszczególni interesariusze postrzegają problemy zgłaszane przez innych,
- źródła wiedzy na temat istniejących problemów i ich specyfiki,
- okres występowania problemu,
- przyczyny wcześniejszego nierozwiązania problemu.

Dobrą metodą ich identyfikacji jest metoda burzy mózgów, w trakcie której każda z zaangażowanych stron ma możliwość wyrażenia swoich opinii i zgłaszania potrzeb. Pozyskaną wiedzę należy uporządkować w sposób pozwalający na hierarchizację problemów zgłaszanych przez poszczególne grupy interesariuszy (tab. 2).

Tabela 2. Tabela hierarchizacji problemów

Kod	Problem	Opis	Ocena interesariusza 1	...	Ocena interesariusza n	Istotność
1	2	3	4	...	$x-3$	$x-1$

Źródło: opracowanie własne.

Każdy kolejny zgłaszany postulat jest dodawany wraz z krótką charakterystyką (kolumny 1, 2, 3). Poszczególni interesariusze dokonują następnie oceny stopnia istotności każdego zagadnienia, wypełniając kolejne kolumny, licząc od kolumny 4. Proponuje się zastosowanie skali trzypunktowej (od 0 do 2), przyjmując, że interesariusz zgłaszający problem ma z góry ustalony poziom jego istotności równy 2, natomiast pozostali odnoszą się do zagadnienia zgodnie ze swoim jego postrzeganiem. Po zidentyfikowaniu wszystkich problemów oraz poddaniu ich ocenie i dyskusji w kolumnie „Istotność” zapisywana jest średnia ocen dokonanych przez poszczególnych interesariuszy, co umożliwi hierarchizację problemów wg ich znaczenia dla zaangażowanych stron.

Przygotowanie zestawienia problemów, ich uporządkowanie, poddanie dyskusji i wreszcie wyselekcjonowanie tych, które będą stanowiły główny obszar dalszej analizy, jest wstępem do definiowania celów, które powinny być formułowane zgodnie z zasadami SMART, a następnie odniesione do sześciu głównych obszarów oddziaływania, związanych z funkcjonowaniem zrównoważonego transportu towarowego:

- wpływ na środowisko (zanieczyszczenie powietrza, poziom hałasu);
- zapotrzebowanie na energię (zużycie paliwa);
- aspekty ekonomiczne (głównie koszty operacji logistycznych dla wytwórców, hurtowników, detalistów, klientów);
- bezpieczeństwo (w ujęciu „safety” oraz „security”);
- efektywność transportu (optymalizacja przewozów, poprawa efektywności kosztowej);
- zużycie terenu i wpływ na procesy planistyczne.

5. Zakończenie

Z uwagi na zróżnicowane oczekiwania interesariuszy miejskiego transportu towarowego godzenie ich oczekiwań staje się zadaniem kluczowym, pozwalającym uniknąć niewłaściwie realizowanych przedsięwzięć i błędnych decyzji w zakresie wdrażanych rozwiązań. Podstawą odpowiedniej współpracy jest stworzenie właściwych warunków ku temu i możliwości wymiany poglądów. Jedynie dzięki temu jest możliwe osiąganie konsensusu. Pomocne są tutaj partnerstwa publiczno-prywatne skupiające przedstawicieli różnych grup interesariuszy. Bardzo dobrym przykładem w odniesieniu do miejskiego transportu towarowego mogą być partnerstwa na rzecz jakości transportu towarowego (*FreightQualityPartnership* – FQP).

Partnerstwo na rzecz jakości transportu towarowego to rodzaj porozumienia pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego a innymi interesariuszami, określający, w jaki sposób współpracować w celu rozwiązywania określonych problemów związanych z przewozem ładunków. Wyzwaniem, przed którym stają, jest przede wszystkim skuteczna promocja zrównoważonego i bezpiecznego transportu towarowego w celu zaspokajania potrzeb społeczności lokalnych i biznesu. Koncepcja ta przyjęła się bardzo dobrze w Wielkiej Brytanii, gdzie problemy logistyki miejskiej badane są już od wielu lat i gdzie udało się zrealizować wiele efektywnych wdrożeń rozwiązań niwelujących negatywne oddziaływanie transportu ładunków na struktury miejskie [A Guide... 2014].

Dotychczas w Polsce nie pojawiły się praktyczne realizacje tej koncepcji. Jedną z pierwszych inicjatyw jest partnerstwo, którego powołanie zadeklarowano w Szczecinie, podpisując 29 listopada 2012 r., w ramach realizowanego w tym mieście projektu C-LIEGE [www.c-liege.eu], list intencyjny; jego sygnatariuszami byli: Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego, Prezydent Miasta Szczecina oraz Akademia Morska w Szczecinie. Obecnie w ramach kolejnego przedsięwzięcia, projektu GRASS [grassproject.eu], będącego bezpośrednią kontynuacją wcześniejszych działań, eksperymentalnie partnerstwo takie jest wdrażane. Jego głównym zadaniem będzie zapewnienie zrównoważonego rozwoju transportu towarowego w obrębie Szczecina i docelowo innych miast należących do Stowarzyszenia Szczecińskiego Obszaru Metropolitalnego, przy zachowaniu oczekiwań różnych grup interesariuszy oraz godzeniu ich z nadrzędnymi celami strategicznymi miasta i regionu.

Literatura

- A Guide on How to Set up and Run Freight Quality Partnerships. Freight Best Practice*, www.freight-bestpractice.org.uk (14.09.2014).
- Eibner I. (2012), *The Stuttgart Case*, prezentacja podczas spotkania roboczego w ramach projektu C-LIEGE, Szczecin.
- grassproject.eu (20.09.2014).
- Iwan S. (2013), *Wdrażanie dobrych praktyk w obszarze transportu dostawczego w miastach*, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej w Szczecinie, Szczecin.
- Lepori C., Banzi M., Konstantinopoulou L. (2010), *Stakeholders' Needs. CITYLOG deliverable D1.2*.
- Peszko A. (2002), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków.
- Thompson R.G., Hassall K. (2006), *A methodology for evaluating urban freight projects*, [w:] *Recent Advances in City Logistics*, eds. E. Taniguchi, R.G. Thompson, Elsevier, Oxford.
- www.c-liege.eu (20.09.2014).

URBAN FREIGHT TRANSPORT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF CONSENSUS BUILDING BETWEEN DIFFERENT STAKEHOLDERS EXPECTATIONS

Summary: Heterogeneity of urban freight transport manifests itself primarily in the diversity of stakeholders and their expectations. Various interest groups have different priorities and objectives, which translates into a different perception of the effectiveness of transportation and distribution of goods in urban areas. Due to that efficient urban freight transport management expects the proper approach, based on compromise solutions, which make possible to achieve the consensus between different expectations of UFT stakeholders groups.

Keywords: urban freight transport, city logistics, logistic management, stakeholders expectations, consensus achieving.