

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Hanna Jurek

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

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Szwajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Maja Kiba-Janiak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: maja.kiba-janiak@ue.wroc.pl

KLUCZOWE CZYNNIKI SUKCESU LOGISTYKI MIEJSKIEJ Z PERSPEKTYWY ZARZĄDZANIA MIASTEM

KEY SUCCESS FACTORS FOR CITY LOGISTICS FROM THE PERSPECTIVE OF CITY MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2016.420.13

JEL Classification: H7, R4, R1

Streszczenie: Celem niniejszej pracy jest identyfikacja oraz ocena istotności kluczowych czynników sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem. Lista kluczowych czynników sukcesu została opracowana na podstawie autorskiego modelu SLIM-PREF. Aby zrealizować cel, przeprowadzono dwa badania ankietowe – pierwsze wśród ekspertów-naukowców, a drugie wśród przedstawicieli samorządów lokalnych wybranych stolic państw europejskich. Z badań wynika, iż wśród najistotniejszych kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem znajdują się te, które dotyczą działań planistycznych, organizacyjnych, informacyjnych i marketingowych oraz związanych z rozwojem infrastruktury.

Słowa kluczowe: kluczowe czynniki sukcesu, logistyka miejska, zarządzanie miastem, model SLIM-PREF.

Summary: The purpose of this study is to identify and assess the significance of the key success factors for city logistics from the perspective of city management. The list of key success factors was developed on the basis of the authorial SLIM-PREF model. In order to achieve the objective two surveys – the first with expert-scientists and the other among the representatives of local authorities in the selected capitals in European countries – were conducted. The research shows that among the most critical success factors for urban logistics from the perspective of urban management are those that relate to the activities of planning, organizational, informational and marketing and related to infrastructure development.

Keywords: key success factors, city logistics, city management, SLIM-PREF model.

1. Wstęp

Logistyka miejska stanowi coraz bardziej istotny obszar zarządzania miastem. Wzmoczony ruch w miastach samochodów zarówno osobowych, jak i towarowych powoduje kongestię oraz wpływa na zanieczyszczenie powietrza. Sytuacja ta, zgodnie z danymi przedstawionymi przez Komisję Europejską, może się dodatkowo znacznie pogorszyć w wielu miastach europejskich w ciągu najbliższych kilku dekad. Prognozy pokazują, że intensywność transportu towarowego w mieście wzrośnie o 40% do 2030 roku i o ponad 80% do 2050 w stosunku do roku 2005. Jednocześnie przewiduje się, że transport pasażerski również wzrośnie o około 34% do 2030 roku i o ponad 50% do 2050 roku (w stosunku do 2005) [White Paper 2011].

Prognozy te wskazują na konieczność podjęcia przez władze miast działań w obszarze logistyki miejskiej. Wymaga to zmian w zarządzaniu miastem, tak by logistyka miejska stanowiła jeden z jego obszarów funkcjonalnych. Wiele miast, zwłaszcza tzw. nowych państw UE, nie ma zbyt bogatego doświadczenia i wiedzy w zakresie włączania logistyki miejskiej w cele strategiczne miasta i działania je realizujące [Lindholm 2010]. Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem pozwoliłaby wskazać główne kierunki, jakie powinny podjąć poszczególne miasta w tym zakresie.

Celem niniejszej pracy jest identyfikacja oraz ocena istotności kluczowych czynników sukcesu z perspektywy zarządzania miastem. W tym celu autorka przeprowadziła dwa badania ankietowe. Pierwsze badanie zostało przeprowadzone wśród ekspertów-naukowców, a drugie wśród przedstawicieli samorządów lokalnych wybranych stolic państw europejskich.

2. Logistyka miejska z perspektywy zarządzania miastem

Zarządzanie miastem wymaga interdyscyplinarnej wiedzy na temat różnorodnych zagadnień z zakresu między innymi ekonomii, prawa, gospodarki przestrzennej czy ochrony środowiska [Nowak 2011]. Ponadto miasta funkcjonują w oparciu o Ustawę z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym (z późn. zmianami). Zgodnie z tą ustawą głównym celem samorządów lokalnych jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty [Ustawa o samorządzie terytorialnym 1990]. Wśród wielu zadań realizowanych przez samorzady znajdują się również te, które związane są z logistyką miejską rozumianą jako „planowanie, wdrażanie, koordynację i kontrolę procesów związanych z przemieszczaniem osób, ładunków i informacji z nimi związanych na obszarach zurbanizowanych w celu obniżenia kosztów i podniesienia jakości życia uzyskanych w wyniku kompromisu wypracowanego pomiędzy różnicowanymi potrzebami interesariuszy” [Kiba-Janiak 2015b].

Wpływ na zarządzanie miastem w obszarze logistyki miejskiej mają również uregulowania prawne na poziomie Unii Europejskiej. Komisja Europejska opracowała wiele dokumentów nakładających na miasta obowiązki podejmowania

działań w zakresie usprawnienia ruchu osobowego i towarowego w mieście oraz zmniejszenia degradacji środowiska [Kiba-Janiak 2015b]. Jednym z wymagań Unii Europejskiej wobec krajów członkowskich jest konieczność opracowania „zrównoważonych strategii mobilności”, obejmujących zarówno pasażerski transport, jak i towarowy. Niestety wiele miast nadal uwzględnia w swoich planach i działaniach w obszarze transportu jedynie te zadania, które dotyczą przepływu osób, omijając często transport towarowy [Lindholm, Browne 2013; Lindholm 2012; Kiba-Janiak 2015b; Allen i in. 2015]. Zdaniem Dablanc [2007] transport towarowy marginalizowany jest przez wielu włodarzy miast, gdyż uważają oni, że jest to obszar działania, jak również równocześnie problem prywatnych przedsiębiorstw transportowych, produkcyjnych i detalicznych, a nie samorządu lokalnego. Dlatego też coraz częściej mówi się o konieczności holistycznego podejścia do logistyki miejskiej (uwzględniającej transport zarówno pasażerski, jak i towarowy) z perspektywy zarządzania miastem [Witkowski, Kiba-Janiak 2014].

Według Markowskiego [1999], zarządzanie miastem może być rozpatrywane jako zarządzanie nakierowane do wewnątrz (czyli zarządzanie urzędem miasta) oraz na zewnątrz (rozumiane jako zarządzanie miastem jako całością). W podobny sposób można podejść do zarządzania miastem w obszarze logistyki miejskiej. Oznacza to, że z jednej strony istotne jest uwzględnienie aspektów logistyki miejskiej w strukturze organizacyjnej urzędu miasta, wskazanie osób odpowiedzialnych za koordynację przepływów osób i towarów w mieście oraz formułowanie długofalowych celów w tym obszarze. Z drugiej strony, miasto powinno być inicjatorem lub też partnerem w procesie realizacji działań na rzecz usprawnienia przepływów osób i towarów w mieście we współpracy z interesariuszami logistyki miejskiej, takimi jak [Kiba-Janiak 2015a]: mieszkańcy (konsumenci), nadawcy (osoby/instytucje wysyłające towary), odbiorcy (osoby/instytucje odbierające towary), przedsiębiorstwa transportowe oraz operatorzy transportu publicznego. Każda z tych grup reprezentuje inne oczekiwania wobec logistyki miejskiej [Stathopoulos i in. 2012; Muñuzuri i in. 2012; Balm i in. 2014; Lindholm 2014]. Różnice te spowodowane są odmiennymi interesami oraz siłami politycznymi poszczególnych interesariuszy [Stathopoulos i in. 2012] w odniesieniu do ruchu pasażerskiego i towarowego w mieście [Taniguchi i in. 2014]. Niemniej jednak to samorząd lokalny powinien być koordynatorem i inicjatorem działań na rzecz usprawniania logistyki miejskiej przez chociażby włączanie jej do obszaru zarządzania miastem.

Zarządzanie miastem w obszarze logistyki miejskiej może być rozpatrywane w trzech wymiarach: strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Perspektywa strategiczna dotyczy włączania celów z zakresu logistyki miejskiej w długoterminowe plany miasta, jak również opracowywania strategii logistycznej miasta uwzględniającej transport pasażerski, towarowy oraz systemy ICT. Na tym etapie zarządzania powinni być włączani wszyscy interesariusze, tak by długoterminowe cele z zakresu logistyki miejskiej były wynikiem kompromisu pomiędzy ich różnorodnymi oczekiwaniami.

Poziom taktyczny obejmuje planowanie i realizację działań w krótszej perspektywie czasowej oraz w odniesieniu do poszczególnych rodzajów transportu z osobna. Na tym etapie mogą być formułowane indywidualne plany dla: transportu pasażerskiego i transportu towarowego. W opracowywanie tych planów powinni być włączani interesariusze, którzy w pośredni lub bezpośredni sposób zaangażowani są w dany rodzaj transportu. Wspomniane wyżej partnerstwa mogą również wspomagać miasto zarówno w opracowywaniu tych planów, jak i ich realizowaniu.

Poziom operacyjny dotyczy realizacji konkretnych projektów z zakresu logistyki miejskiej we współpracy z zainteresowanymi interesariuszami. Zakres tematyczny tych projektów powinien być kompatybilny z celami z zakresu logistyki miejskiej formułowanymi na poziomie strategicznym i taktycznym. Na tym poziomie istotna jest również ścisła współpraca z interesariuszami bezpośrednio lub pośrednio związanymi z danym projektem.

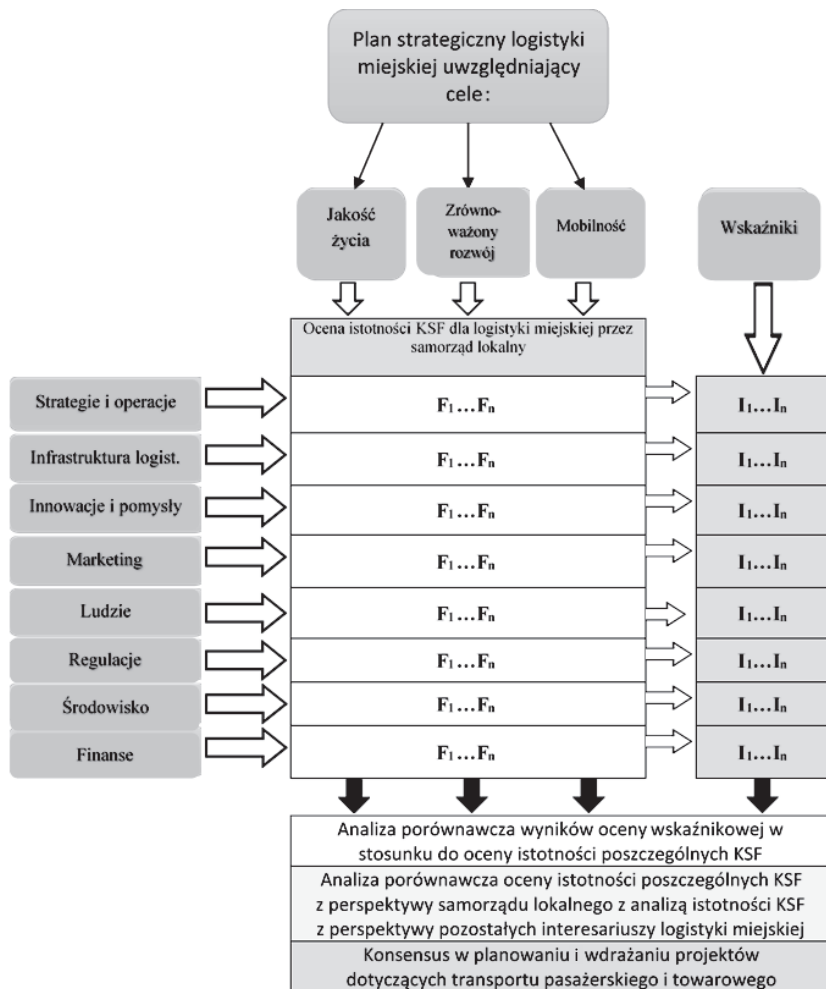
Mimo że logistyka miejska z perspektywy zarządzania miastem odgrywa bardzo istotną rolę, to badania pokazują [Kiba-Janiak, Witkowski 2014; Lindholm 2012], że wiele miast nadal nie włącza jej w obszary zarządzania miastem w sposób holistyczny (obejmujący transport zarówno pasażerski, jak i towarowy) i przy ściślejszej współpracy z interesariuszami. Dlatego też być może znajomość kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem w znaczny sposób usprawniłaby ten proces.

3. Konstruowanie kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem na podstawie modelu SLIM-PRE

Kluczowe czynniki sukcesu (KSF), znane również jako krytyczne czynniki sukcesu (CSF), zostały zaadaptowane do strategii biznesowych z obszaru zarządzania systemami informacyjnymi [Grunert i Ellegaard 1992]. Popularyzację kluczowych czynników sukcesu przypisuje się Rockartowi [1979]. Jednakże najbardziej popularna definicja kluczowych czynników sukcesu w odniesieniu do sektora zarówno prywatnego, jak i publicznego została opracowana przez Boyntona i Zmuda [1984]. Według nich, KSF stanowi „te kilka działań, które muszą zostać zrealizowane dobrze, by zapewnić sukces” [Boynton, Zmud 1984].

W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka publikacji prezentujących kluczowe czynniki sukcesu dla logistyki miejskiej, z reguły jednak odnoszących się do pojedynczych projektów dotyczących głównie transportu towarowego, opracowywanych w ramach różnych inicjatyw europejskich, takich jak: SUGAR [2011], PIARC [2015], BESTUFS Good Practice Guide on Urban Freight Transport [2007] and BESTFACT Best Practice Factory for Freight Transport [2015]. Brakuje jednakże zestawu kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej (uwzględniającej transport zarówno towarowy, jak i pasażerski). Z badań przeprowadzonych przez Kibę-Janiak [2015a] wynika, iż opracowanie jednakowej dla wszystkich interesa-

riuszy listy kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej jest niemożliwe. Każdy interesariusz ma inne oczekiwanie i dla każdego inne czynniki decydują o sukcesie. Dlatego też w niniejszej pracy opracowano kluczowe czynniki sukcesu z perspektywy samorządu lokalnego, rozumiane jako te działania, które muszą być zrealizowane w celu poprawy jakości życia, np. przez wzrost mobilności mieszkańców, poprawę bezpieczeństwa czy zmniejszenie degradacji środowiska w mieście. W tym celu posłużono się autorskim modelem SLIM-PREF (rys. 1).



Legenda: $F_1 \dots F_n$ – kluczowe czynniki sukcesu; $I_1 \dots I_n$ – wskaźniki.

Rys. 1. Model SLIM-PREF zawierający kluczowe czynniki sukcesu i wskaźniki dla logistyki miejskiej z perspektywy samorządów lokalnych

Źródło: opracowanie własne zmodyfikowane na podstawie Kiba-Janiak [2015a].

Model SLIM-PREF został opracowany na podstawie modelu rozwoju biznesowego – PRIMO-F stworzonego przez Morrisona na podstawie modelu DUBS FiMO ReCOIL z Durham University Business School [Morrison, 2012]. Według Morrisona, rozwój organizacji można osiągnąć poprzez wdrożenie skutecznych strategii zarządzania [Adegbie i in. 2013], umożliwiających osiągnięcie poziomu zrównoważenia i stabilności w sześciu obszarach przedsiębiorstwa: ludzie (P – *People*), zasoby (R – *Resources*), innowacje (I – *Innovations*), marketing (M – *Marketing*), operacje (O – *Operations*) i finanse (F – *Finance*). Natomiast model SLIM-PREF został znacznie zmodyfikowany i dostosowany do specyfiki zarządzania miastem w obszarze logistyki miejskiej.

Akronim modelu SLIM-PREF wywodzi się z następujących słów (tab. 1): *Strategy and operations*/strategie i operacje; *Logistics infrastructure*/infrastruktura logistyczna; *Innovation and ideas*/innowacje i pomysły; *Marketing*; *People*/ludzie; *Regulations*/regulacje; *Environment*/środowisko; *Finance*/finanse¹. Według modelu SLIM-PREF, rozwój logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem można osiągnąć poprzez wdrożenie długoterminowych działań realizowanych w sposób kompleksowy i zrównoważony w wyżej wymienionych obszarach w celu podniesienia jakości życia mieszkańców poprzez między innymi poprawę mobilności, bezpieczeństwa oraz zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska.

W modelu SLIM-PREF na podstawie celów strategicznych miasta w obszarze logistyki miejskiej opracowywana jest lista kluczowych czynników sukcesu w odniesieniu do ośmiu wyżej wymienionych obszarów. Następnie zespół ekspertów powołany przez samorząd lokalny ocenia istotność (w skali pięciostopniowej, gdzie 5 oznacza bardzo istotny, a 1 nieistotny) poszczególnych czynników sukcesu z perspektywy zarządzania miastem. Kolejnym krokiem jest opracowanie zestawu wskaźników w celu oceny logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem w odniesieniu do poszczególnych KSF. Następnie porównuje się wyniki analizy wskaźnikowej z ocenami istotności poszczególnych KSF. Do kolejnego etapu zaprasza się pozostałych interesariuszy logistyki miejskiej, którzy również oceniają istotność KSF. Wyniki tego etapu porównywane są z oceną istotności KSF dokonaną przez przedstawicieli samorządów lokalnych. Następnie samorząd lokalny w ramach konsultacji z pozostałymi interesariuszami logistyki miejskiej oraz w efekcie osiągniętego konsensusu wybiera projekty, które powinny zostać zrealizowane w mieście.

Zidentyfikowana dla danego miasta lista kluczowych czynników sukcesu może wskazać jego władzom, na jakich obszarach logistyki miejskiej powinni koncentrować swoją uwagę. Zdaniem Gierszewskiej i Romanowskiej [1997] w analizowaniu kluczowych czynników sukcesu można zastosować regułę „80-20” i w związku z tym zakwalifikować do dalszej pogłębionej analizy około 20% kluczowych czynników sukcesu odpowiedzialnych za sukces lub porażkę. Niemniej jednak jakość

¹ Więcej na temat modelu SLIM-PREF zob. [Kiba-Janiak 2015a].

badania uzależniona jest przede wszystkim od prawidłowego opracowania listy kluczowych czynników sukcesu.

4. Metoda przeprowadzonych badań

Badanie przedstawione w niniejszej pracy zostało przeprowadzone w sześciu etapach:

Etap 1. Identyfikacja problemu badawczego oraz krytyczna analiza literatury przedmiotu. Na tym etapie autorka zidentyfikowała problem oraz dokonała krytycznej analizy literatury polskiej i zagranicznej na temat kluczowych czynników sukcesu oraz logistyki miejskiej.

Etap 2. Opracowanie narzędzia badawczego. Na tym etapie został opracowany model SLIM-PREF obejmujący osiem obszarów, w odniesieniu do których opracowano 26 kluczowych czynników sukcesu. Następnie zaprojektowano narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankietowego. Kwestionariusz wysłany został drogą elektroniczną do czterech ekspertów w celu przetestowania. Po fazie testowania i uwzględnieniu uwag ekspertów zostało opracowane ostateczne narzędzie badawcze.

Etap 3. Przeprowadzenie badań metodą delficką. Badanie metodą delficką zostało przeprowadzone w dwóch rundach wśród 20 ekspertów – naukowców w okresie od 15 października 2014 roku do 30 stycznia 2015 roku. Wybór naukowców jako ekspertów w tym badaniu został ustalony celowo, aby otrzymać obiektywne opinie (niezależnie od danego miasta) na temat istotności kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem. Dobór naukowców podyktowany był następującymi kryteriami: doświadczenie naukowe w zakresie logistyki miejskiej (uczestnictwo w projektach z obszaru logistyki miejskiej, osiągnięcia naukowe w tym obszarze, międzynarodowa działalność naukowa itp.). Eksperti zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii na temat istotności kluczowych czynników sukcesu (na pięciostopniowej skali Likerta, gdzie: 1 oznaczało czynnik nieistotny, a 5 – istotny). Po przeprowadzeniu dwóch rund badania otrzymano w rezultacie 20 wypełnionych kwestionariuszy ankietowych. Ponadto w pierwszej rundzie jeden z ekspertów dodał do listy kluczowych czynników sukcesu dodatkowy czynnik „Zaangażowanie ekspertów”, więc ostateczna liczba KSF wyniosła 27 (tab. 1). W celu zweryfikowania współczynnika zgodności w obydwóch badaniach został obliczony współczynnik dyspersji w odniesieniu do poszczególnych kluczowych czynników sukcesu².

Etap 4. Opracowanie listy najbardziej istotnych kluczowych czynników sukcesu z perspektywy samorządów lokalnych. Na tym etapie zostały wyodrębnione najbardziej istotne, zdaniem ekspertów biorących udział w badaniu, kluczowe

² Szczegółowy opis badań przeprowadzonych metodą delficką oraz kalkulacji współczynnika dyspersji zob. w [Kiba-Janiak 2015a].

czynniki sukcesu (zastosowano metodę delficką). Do tej grupy zakwalifikowano wszystkie kluczowe czynniki sukcesu, dla których mediana wyniosła 5 w drugiej rundzie badania (zobacz KSF oznaczone od F1 do F16 w tab. 1).

Etap 5. Przeprowadzenie badań ankietowych wśród samorządów lokalnych.

Na tym etapie przeprowadzono badania na podstawie kwestionariusza ankietowego. Kwestionariusz ankietowy został wysłany pocztą elektroniczną do 28 prezydentów stolic państw Unii Europejskiej oraz do wydziału „Mobilności i Planowania” w urzędzie miasta w Zurichu. W badaniu tym respondenci zostali poproszeni o wyrażenie swojej opinii na temat istotności kluczowych czynników sukcesu w skali od 1 do 5 (podobnie jak w przypadku badania metodą delficką). Kwestionariusze ankietowe w rezultacie wypełniane były przez przedstawicieli działów realizujących zadania z zakresu logistyki miejskiej. Badanie zostało przeprowadzone w okresie od 17 maja do 15 września 2015 roku. Otrzymano 9 wypełnionych ankiet z takich miast, jak: Berlin, Dublin, Ryga, Warszawa, Budapeszt, Wiedeń, Helsinki, Zurich i Lizbona.

Etap 6. Analiza otrzymanych wyników badań. Na tym etapie dokonano analizy uzyskanych wyników badań w zakresie istotności kluczowych czynników sukcesu z perspektywy samorządów lokalnych oraz porównano je z wynikami badań uzyskanymi wśród ekspertów logistyki miejskiej. W celu dokonania analizy obliczono średnie oraz mediany.

5. Wyniki przeprowadzonych badań

W rezultacie badań przeprowadzonych metodą delficką (bad. I w tab. 1) uzyskano opinie ekspertów na temat istotności kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej z perspektywy samorządów lokalnych. Zdecydowana większość ekspertów do najbardziej znaczących kluczowych czynników sukcesu (tych, które uzyskały najwyższą średnią, a mediana wyniosła 5) zaliczyła wszystkie te, które wchodziły w skład obszaru modelu SLIM-PREF: „Strategie i operacje”. Wśród pozostałych KSF równie istotne okazały się: F6, F7, F8, F9, F10, F11, F12, F13, F14, F15, F16. Do drugiego badania (bad. II w tab. 1), przeprowadzonego wśród przedstawicieli departamentów realizujących zadania z zakresu logistyki miejskiej zakwalifikowano 16 kluczowych czynników sukcesu. W efekcie uzyskano opinie na temat istotności kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej z perspektywy samorządów lokalnych. Do najistotniejszych KSF, dla których mediana wyniosła 5, respondenci zakwalifikowali: F1, F2, F4, F6, F7, F8, F9, F10, F12, F14 i F15.

Tabela 1. Ocena przez ekspertów-naukowców oraz przedstawicieli samorządów lokalnych istotności kluczowych czynników sukcesu z perspektywy zarządzania miastem

Obszary modelu SLIM-PREF	Kluczowe Czynniki Sukcesu (KSF)	Mediana – I bad.	Mediana – II bad.
1	2	3	4
Strategie i operacje	(F1) Uwzględnianie planów dotyczących transportu przyjaznego środowisku w strategii rozwoju miasta	5	5
	(F2) Uwzględnienie w strukturze organizacyjnej samorządu lokalnego wydziałów lub stanowisk pracy odpowiedzialnych za transport osobowy (indywidualny) i towarowy w mieście	5	5
	(F3) Zaangażowanie przedstawicieli samorządu lokalnego na rzecz realizacji działań z zakresu logistyki miejskiej	5	4
	(F4) Współpraca interesariuszy logistyki miejskiej podczas planowania, wdrażania i kontrolingu projektów dotyczących przemieszczania osób i towarów w mieście	5	5
	(F5) Zaangażowanie ekspertów	5	4
Infrastruktura logistyczna	(F6) Dostęp do infrastruktury umożliwiającej korzystanie z ekologicznych, bardziej sprawniejszych i efektywnych sposobów transportu osobowego i towarowego	5	5
	Wydzielenie części infrastruktury drogowej w mieście do operacji logistycznych (np. załadunku/rozładunku samochodów ciężarowych)	4	-
	(F7) Planowanie i organizowanie przestrzeni miejskiej z uwzględnieniem natężenia ruchu drogowego	5	5
Innowacje i pomysły	Zastosowanie systemów informatycznych, telematycznych i innych nowoczesnych narzędzi w celu usprawnienia ruchu osobowego i towarowego w mieście	4	-
	Zastosowanie nowoczesnych pomysłów, rozwiązań w celu usprawnienia ruchu drogowego osób i towarów oraz ochrony środowiska w mieście (towarowy transport rowerowy)	4	-
	(F8) Monitorowanie przyszłych trendów w zakresie logistyki miejskiej	5	5
Marketing	(F9) Identyfikacja potrzeb interesariuszy logistyki miejskiej w zakresie ruchu drogowego osób i towarów w mieście	5	5
	(F10) Działania promocyjne na rzecz zachęcenia mieszkańców do korzystania z transportu zbiorowego lub ekologicznego transportu indywidualnego (np. rowerowego)	5	5
	Działania promocyjne na rzecz ekologicznego transportu towarowego wśród przedsiębiorstw transportowych i logistycznych	4	-
Ludzie	(F11) Doświadczenie interesariuszy logistyki miejskiej w zakresie wdrażania pomysłów i rozwiązań umożliwiających poprawę ruchu drogowego z uwzględnieniem ochrony środowiska w mieście	4,5	4
	(F12) Bezpieczeństwo mieszkańców w ruchu drogowym (np. brak ofiar śmiertelnych w wypadkach drogowych)	5	5
	Skłonność (tendencja) mieszkańców do korzystania z ekologicznych form transportu w mieście	4	-

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Regulacje	Regulacje prawne UE dotyczące obszaru logistyki miejskiej	4	-
	Regulacje prawne na poziomie krajowym dotyczące obszaru logistyki miejskiej	4	-
	(F13) Regulacje prawne ustalone przez samorzady lokalne dotyczące obszaru logistyki miejskiej	5	4
Środowisko	Redukcja hałasu w mieście przez podejmowanie działań związanych z przemieszczaniem osób i ładunków w mieście	4	-
	Redukcja zanieczyszczonego powietrza w mieście przez podejmowanie działań związanych z ruchem drogowym	4	-
	(F14) Częsta i systematyczna ocena degradacji środowiska w mieście spowodowanej ruchem osobowym i towarowym	5	5
Finanse	(F15) Sytuacja finansowa samorządu lokalnego	5	5
	(F16) Wydatki publiczne na planowanie, organizowanie i kontrolowanie działań związanych z logistyką miejską	5	4
	Zdolność pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowych przez interesariuszy logistyki miejskiej	4	-
	Korzyści ekonomiczne dla interesariuszy logistyki miejskiej wynikające z wdrożenia projektów (działań) umożliwiających usprawnienie ruchu pasażerskiego i towarowego w mieście, ochronę środowiska i bezpieczeństwo drogowe	4	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród kluczowych czynników sukcesu, których poziom istotności został oceniony nieco odmiennie przez przedstawicieli samorządów lokalnych w stosunku do ocen przyznanych przez ekspertów-naukowców, znalazły się: F3, F5, F11, F13 i F16. Zdumiewający jest fakt, iż zdaniem przedstawicieli samorządów lokalnych czynnik „Zaangażowanie przedstawicieli samorządu lokalnego na rzecz realizacji działań z zakresu logistyki miejskiej” nie jest aż tak istotny jak pozostałe kluczowe czynniki sukcesu. Być może wynika to z faktu, iż dla niektórych samorządów lokalnych logistyka miejska (a zwłaszcza transport towarowy) nie jest priorytetem w zarządzaniu miastem. Ponadto z badań wynika, iż oceny dla niektórych KSF były zróżnicowane. Na przykład dla czynników: F4, F8, F9, F14 i F15 rozpiętość ocen była bardzo szeroka (zazwyczaj obejmująca całą skalę od 1 do 5), pomimo iż mediany wyniosły 5. W związku z tym widać, iż czynniki te dla połowy analizowanych miast mają bardzo istotne znaczenie, a dla pozostałych są mniej istotne.

6. Zakończenie

W pracy przedstawiono kluczowe czynniki sukcesu dla logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem. Z badań wynika, iż wśród najbardziej kluczowych czynników sukcesu znajdują się te, które dotyczą działań planistycznych, organizacyjnych, informacyjnych i marketingowych oraz związanych z rozwojem infra-

struktury. Dla miasta kluczowe są te czynniki, które wpisują się w ich zadania wynikające z uregulowań prawnych.

Porównując wyniki obydwóch badań (przeprowadzonych wśród ekspertów i samorządów lokalnych), można zauważyć nieznaczne różnice (mediany w przypadku opinii wyrażonych przez samorządy lokalne wyniosły 4, a w przypadku opinii ekspertów – 5) w stosunku do czterech czynników: F3, F5, F11, F13 i F15. Niemniej jednak w odniesieniu do pozostałych KSF zarówno opinie ekspertów-naukowców, jak i przedstawicieli samorządów lokalnych były podobne. Można zatem przyjąć, iż jedenaście analizowanych kluczowych czynników sukcesu, które zostały ocenione zarówno przez ekspertów-naukowców, jak i przedstawicieli samorządów lokalnych jako bardzo istotne, mogą stanowić swego rodzaju uniwersalną listę KSF. Jednakże istotność poszczególnych KSF będzie zróżnicowana w zależności od miasta. Zatem wydaje się, iż każde miasto powinno osobno ocenić istotność kluczowych czynników sukcesu z własnej perspektywy oraz wybrać grupę kilku tych najbardziej istotnych w celu przeprowadzenia dalszej dogłębnej analizy, obejmującej między innymi analizę wskaźnikową.

Autorka zdaje sobie sprawę, iż ze względu na małą próbę nie można uogólniać wniosków na całą populację. Jednakże wyniki przedstawionych badań pokazują pewne wskazówki do rozważań naukowych i dalszych badań.

Podziękowania

Autorka wyraża ogromne podziękowania dla wszystkich ekspertów, którzy wzięli udział w badaniu metodą delficką, oraz dla przedstawicieli stolic państw europejskich uczestniczących w badaniu ankietowym na temat kluczowych czynników sukcesu. Badania naukowe, jak również artykuł powstały w wyniku realizowanego projektu badawczego sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2013/09/B/HS4/01284.

Literatura

- Adegbie F.F., Asaolu T.O., Enyi E.P., 2013, *Distress resolution in Nigerian banking sector: the role of assets and liabilities management*, International Journal of Financial Research, vol. 4, no. 3.
- Allen J., Browne M., Holguin-Veras J., 2015, *Sustainability Strategies for City Logistics*, [w:] *Green Logistics. Improving the Environmental Sustainability of Logistics*, McKinnon A., Browne M., Piecyk M. and Whiteing A. (ed.), Kogan Page Limited, s. 293-319.
- Balm S., Browne M., Leonardi J., Quak H., 2014, *Developing an Evaluation Framework for Innovative Urban and Interurban Freight Transport Solutions*, 8th International Conference on City Logistics. Procedia – Social and Behavioral Sciences, s. 386-397.
- BESTFACT, *Best Practice Factory for Freight Transport*, 2015, <http://www.bestfact.net/>, 12.01.2015.
- BESTUFS *Good Practice Guide on Urban Freight Transport*, 2007, http://www.bestufs.net/download/BESTUFS_II/good_practice/English_BESTUFS_Guide.pdf/ 12.01.2015.

- Boynton A., Zmud R., 1984, *An assessment of critical success factors*, Sloan Management Review, vol. 25 no. 4, s. 17-27.
- Communication from the Commission to the European Parliament, 2013, *Together towards competitive and resource-efficient urban mobility*, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2013) 913 final, Brussels.
- Dablanc L., 2007, *Goods transport in large European cities: Difficult to organize, difficult to modernize*, Transportation Research Part A, s. 280-285.
- Gierszewska G., Romanowska M., 2003, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Grunert K.G., Ellegaard Ch., 1992, *The Concept of Key Success Factors: Theory and Method*, Working Paper no 4, MAPP.
- Kiba-Janiak M., 2015a, *Key success factors for city logistics from the perspective of various groups of stakeholders*, The 9th International Conference on City Logistics, Tenerife, Canary Islands (Spain), 17-19 June.
- Kiba-Janiak M., 2015b, *Znaczenie logistyki w strategii rozwoju miasta*, Logistyka, 1.
- Lindholm M., 2010, *A sustainable perspective on urban freight transport: Factors affecting local authorities in the planning procedures*, Elsevier, Procedia Social and Behavioral Sciences 2, s. 6205-6216.
- Lindholm M., 2012, *How local authority decision makers address freight transport in the urban area*, Elsevier, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 39, s. 134-145.
- Lindholm M., Browne M., 2013, *Local authority cooperation with urban freight stakeholders: A comparison of partnership approaches*, European Journal of Transport and Infrastructure Research, 13(1), s. 20-38.
- Markowski T., 1999, *Zarządzanie rozwojem miast*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Morrison M., 2012, *How to write a Critical Success Factor CSF*, available: <http://rapidbi.com/how-to-write-a-critical-success-factor-csf/> 07.1.2015.
- Muñuzuri J., Cortés P., Guadix J., Onieva L., 2012, *City logistics in Spain: Why it might never work*, Elsevier. Cities, 29, s. 133-141.
- Nowak M.J., 2011, *Czynniki prorozwojowe w procesie zarządzania miastem*, Współczesne Zarządzanie, nr 1.
- PIARC, <http://www.piarc.org/en/>, 12.01.2015.
- Rockart J.F., 1979, *Chief executives define their own data needs*, Harvard Business Review, 57(2), s. 57-81.
- Stathopoulos A., Valeri E., Marcucci E., 2012, *Stakeholder reactions to urban freight policy innovation*, Journal of Transport Geography 22, s. 34-45.
- SUGAR, *City logistics best practices: a guide for authorities*, 2011, <http://www.sugarlogistics.eu/pliki/handbook.pdf>, 12.01.2015.
- Taniguchi E., Imanishi Y., Barber R., James J., Debauche W., 2014, *Public Sector Governance to Implement Freight Vehicle Transport Management*, 8th International Conference on City Logistics. Procedia – Social and Behavioral Sciences, s. 345-357.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie terytorialnym, Dz.U. 1990 nr 16 poz. 95, z późn. zmianami ogłoszonymi w: Dz. U. z 2013 r. poz. 645 i 1318 oraz z 2014 r. poz. 379 i 1072. oraz w Dz.U. z dnia 28 lipca 2015 r., poz. 104.5. Ustawa z dnia 25 czerwca 2015 r. o zmianie ustawy o samorządzie gminnym oraz niektórych innych ustaw.
- White Paper, 2011, *Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system (2011)* European Commission, Brussels, 28.3.2011 COM(2011) 144 final.
- Witkowski J., Kiba-Janiak M., 2014, *The role of local governments in the development of city logistics*, Elsevier, Procedia – Social and Behavioral Sciences, 125, s. 373-385.