

Jakub Mateusz Marcinkowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: jakub.marcinkowski@ue.wroc.pl

**REGIONALNA STRATEGIA LOGISTYCZNA PAŃSTW
BLOKU ASEAN – PRÓBA KONCEPTUALIZACJI**

**REGIONAL LOGISTICS STRATEGY
IN ASEAN STATES – CONCEPTUALIZATION**

DOI: 10.15611/pn.2018.505.17

JEL Classification: H77, O10, O20, O53, O57

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest próba konceptualizacji istoty progresywnego podejścia do modernizacji sektora logistycznego, które jest fundamentem regionalnej strategii logistycznej bloku państw ASEAN. Wykorzystując metody statystyczne oraz analizę dokumentacji, wyróżniono filary procesu integracji regionalnej stanowiące o jej efektywności. Podsumowaniem zaprezentowanych rozważań i wycień jest koncepcja regionalnej strategii logistycznej oraz syntetyczne wskazówki dotyczące harmonizacji działań logistycznych. Uwaga skupiona jest głównie na miernikach bezpośrednio lub pośrednio związanych z handlem oraz działalnością logistyczną, z uwzględnieniem implikacji, jakie mogą spowodować wobec stosowanej strategii logistycznej.

Słowa kluczowe: logistyka, strategia logistyczna, ASEAN, integracja.

Summary: The main goal of this article is to conceptualize the essence of progressive approach to logistics sector modernization which is a fundamental aspect of regional logistics strategy in ASEAN States. The autor distinguishes pillars of regional integration on the basis of statistical methods and documents analysis. The summary represents the concept of regional logistics strategy as well as syntetic ways according to logistics activities harmonization. The focus is connected with indexes directly and indirectly associated with trade and logistics activity including implications that may result in logistics strategy.

Keywords: logistics, logistics strategy, ASEAN, integration.

1. Wstęp

Gospodarki regionu ASEAN (Stowarzyszenie Narodów Azji Południowo-Wschodniej) wykazują charakter komplementarny wobec siebie, co poniekąd wymusza ich wzajemne zintegrowanie. Jest to zjawisko o tyle istotne, że wskazuje na koncentrację działań logistycznych w ujęciu całego regionu. Wdrożone i planowane rozwiązania

bloku państw ASEAN stanowią przykład regionalnej strategii logistycznej, mimo że poszczególne państwa niekoniecznie ujmują swoje działania w ramy planów, koncepcji bądź scenariuszy. Ewolucja będąca podstawą stosowanej strategii logistycznej regionu wywiera pozytywny wpływ na wielkość wolumenów handlowych. W konsekwencji stwarza to pozytywne perspektywy dla dynamicznie rozwijającego się sektora usług logistycznych. Regionalna strategia logistyczna jest w tym przypadku związana z integrowaniem i konsolidowaniem działań mających przynieść korzyści skali dla całego regionu. Może to polegać m.in. na redukcji kosztów transakcyjnych, która jest istotą zaprojektowanego systemu jednolitego rynku ASEAN (*ASEAN Economic Community*), a także na harmonizacji działań o charakterze regionalnym.

Specyfika badanego regionu wymaga rozbudowanych działań i strategii logistycznych odpornych na występujące perturbacje w turbulentnym otoczeniu społeczno-gospodarczym oraz geograficznym. Umieszczenie regionu ASEAN w obszarze o największym poziomie częstotliwości katastrof naturalnych na świecie warunkuje adaptację strategii cechujących się wysokim poziomem odporności. Tym samym, w ujęciu regionalnym, logistyka jest jednym z najważniejszych aspektów przewagi konkurencyjnej zarówno poszczególnych państw, jak i całego regionu.

W kontekście sytuacji gospodarczej zauważalny jest dynamiczny wzrost gospodarek poszczególnych państw oraz rynków konsumenckich, co przejawia się we wzroście wolumenów dóbr transportowanych w całym regionie. Rezultatem niniejszego zjawiska jest konieczność wprowadzenia rozwiązań łączących regionalne łańcuchy dostaw z inwestycjami infrastrukturalnymi w perspektywie stosowanych strategii logistycznych na poziomie centralnym.

Zaangażowanie poszczególnych państw w procesy inwestycyjne kreuje nowe obszary zainteresowania dla poszczególnych inwestorów publicznych i prywatnych. Charakteryzowane plany regionalne w ujęciu strategii logistycznej są poparte rzeczywistymi danymi statystycznymi wskazującymi na wzrost znaczenia gospodarki regionu w świecie. Stabilne warunki ekonomiczne, pozytywna sytuacja demograficzna oraz wzrastające wskaźniki handlu wzmacniają siłę regionu i warunkują aktywną politykę inwestycyjną. Gospodarki poszczególnych państw ASEAN ulegają systematycznej modernizacji, co pociąga za sobą konieczność adaptacji nowoczesnych rozwiązań w kontekście łańcuchów dostaw. Ponadto ekstensywny charakter inwestycji infrastrukturalnych, które modernizują system transportowy państw i całego regionu, bezpośrednio wpływa na podejmowane decyzje w obszarze stosowanej strategii logistycznej.

W związku z powyższym, celem niniejszego artykułu jest próba konceptualizacji istoty progresywnego podejścia do modernizacji sektora logistycznego, które jest fundamentem regionalnej strategii logistycznej bloku państw ASEAN. Wyróżniono filary procesu integracji regionalnej stanowiące o jej efektywności. Podsumowaniem zaprezentowanych rozważań i wyliczeń jest koncepcja regionalnej strategii logistycznej oraz syntetyczne wskazówki dotyczące harmonizacji działań logistycznych. Uwagę skupiono głównie na miernikach bezpośrednio lub pośrednio związanych z handlem

oraz działalnością logistyczną, z uwzględnieniem implikacji, jakie mogą spowodować wobec stosowanej strategii logistycznej.

2. Zagadnienia wprowadzające

ASEAN jest międzynarodowym stowarzyszeniem o charakterze regionalnym zrzeszającym dziesięć państw Azji Południowo-Wschodniej, tj. Brunei, Filipiny, Indonezję, Kambodżę, Laos, Myanmar, Malezję, Singapur, Tajlandię oraz Wietnam. Jego celem jest wspieranie wzrostu gospodarczego, rozwoju społecznego oraz kulturalnego, promocja pokoju i bezpieczeństwa regionalnego, a także współpracy. Państwa członkowskie znajdują się na różnych etapach rozwoju ekonomicznego, począwszy od krajów słabo rozwiniętych, przez rozwijające się, aż do liderów światowej gospodarki. ASEAN funkcjonuje na podstawie szeregu porozumień międzynarodowych, których zadaniem jest integracja gospodarcza, instytucjonalna oraz infrastrukturalna [ASEAN].

Kwestia regionalnej strategii logistycznej jest nową koncepcją, która stanowi syntezę ogólnych strategii regionalnych ze strategiami logistycznymi. Ideą takiego połączenia jest zaprezentowanie potencjału logistycznego całego regionu (rozumianego jako blok państw) bez rozróżnienia na poszczególne kraje. Synergiczna współpraca państw w zakresie logistyki na poziomie strategicznym jest tym samym istotą podnoszenia konkurencyjności regionu, jak i jego rozwoju.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwa rodzaje strategii regionalnych. Są nimi strategie rozwojowe oraz konkurencyjne regionów [Czudec 2010, s. 36–37]. Pierwsze z nich wiążą się z ukierunkowaniem na wybrane cele priorytetowe, które są realizowane przez władze publiczne. Zatem główną rolę odgrywa tu podejście zintegrowane. Natomiast strategie konkurencyjne odnoszą się do międzyregionalnych porównań, gdzie poszczególne podmioty konkurują ze sobą w kontekście rozwoju. Celem niniejszej strategii jest tym samym podnoszenie pozycji konkurencyjnej. W związku z powyższym w przypadku regionów słabo rozwiniętych konieczne jest wdrażanie obu rodzajów strategii, które wzmacniają zarówno rozwój, jak i konkurencyjność.

Można wyróżnić kilka motywów budowy strategii [Górniak, Mazur 2012, s. 133]:

- Optymalizacja eksploatacji potencjału oraz posiadanych zasobów dla realizacji celów długookresowych.
- Kreacja ram działań operacyjnych oraz ewaluacja zgodności z celami o charakterze strategicznym.
- Uzyskanie dostępu do środków publicznych wskutek posiadania strategii.
- Działania promocyjne regionu oraz wzbudzenie zainteresowania inwestorów.
- Integracja społeczeństwa wokół zaprojektowanych celów.

Strategie logistyczne stanowią integralną część strategii o charakterze ogólnym [Nyszk 2010, s. 13]. Określają zakres działania w obszarze zaopatrzenia, magazynowania, transportu oraz dystrybucji. Dlatego też można wyróżnić strategie zróżnicowanej dystrybucji, racjonalizacji, konsolidacji, opóźniania oraz mieszanej [Witkowski 1995]. Natomiast M. Ciesielski [1997, s. 37] wskazuje na zarządzanie łańcuchem dostaw,

kooperację, skracanie cykli, zmniejszanie lub eliminację zapasów oraz logistyczne różnicowanie sposobu konkutowania. Odmienne podejście do formułowania strategii logistycznych dotyczy sfery produkcji. Wyróżnia się tu strategię klasyczną teorii zapasów, MRP, MRP II, ERP, *Just in Time*, zarządzanie łańcuchem dostaw, *lean management* oraz *agile management* [Adamczyk i in. 2011, s. 978].

Występują dwa zasadnicze etapy w formułowaniu strategii logistycznych. W przypadku przedsiębiorstw konieczne jest określenie globalnej strategii firmy, a dopiero wówczas istnieje możliwość stworzenia strategii logistycznej, która umożliwi osiągnięcie zamierzonych celów strategicznych [Wieczorek 2015, s. 534]. Ponadto należy każdorazowo zdefiniować [Ciesielski 1997, s. 35]:

- Formę i zakres zadań, które mogą być realizowane.
- Adresata strategii logistycznej.
- Podmioty/jednostki, których potrzeby będą zaspokojone.
- Poziom oczekiwaną efektywności.
- Oczekiwana jakość wykonania.

Wybór i sformułowanie strategii logistycznej jest uwarunkowane sytuacją rynkową oraz potencjałem [Adamczyk i in. 2011, s. 978]. Konieczne jest także wykorzystywanie dotychczasowej wiedzy oraz interpretacja wyników analiz logistycznych [Nyszk 2010, s. 14]. Niemniej jednak samo opracowanie strategii jest działaniem niewystarczającym, kluczem bowiem jest jej wdrożenie. Dotyczy to zarówno strategii regionalnych, jak i strategii logistycznych przedsiębiorstw. Jednocześnie każda z nich musi być spójna ze strategią globalną, a swoim zakresem obejmować wszystkie aspekty działalności. W związku z powyższym regionalna strategia logistyczna uwzględnia uwarunkowania rozwoju regionalnego z perspektywy działalności logistycznej. Dotyczy to wszelkich kwestii związanych z infrastrukturą transportową, magazynową itp., a także jakością usług logistycznych.

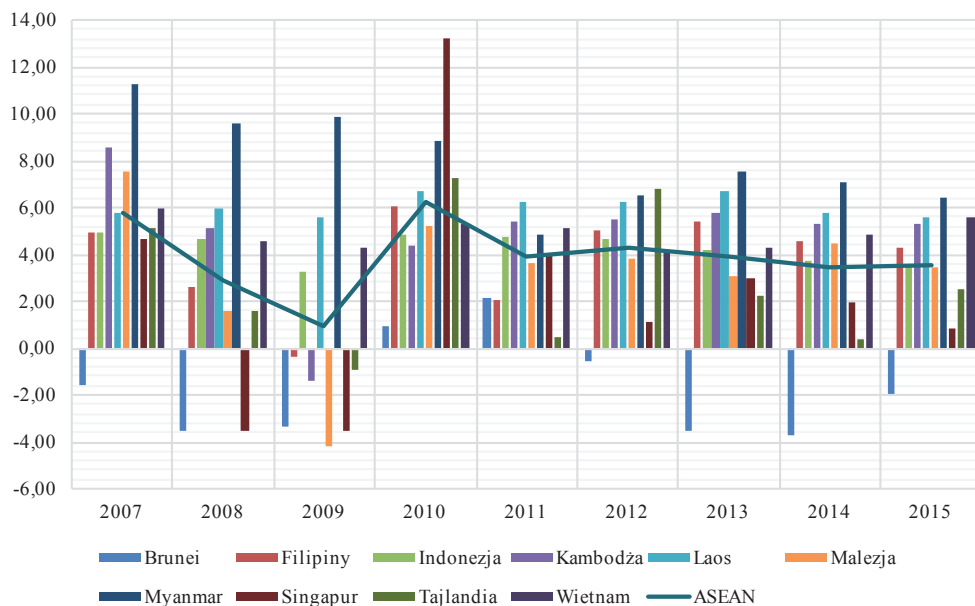
Przyczyni się to do uzyskania długofalowych efektów strategicznych, wśród których wyróżnić należy m.in. efektywny i sprawny system tworzenia wartości. W efekcie korzyści będą osiągać uczestnicy gry rynkowej z racji pełnienia funkcji odbiorców, a także cały region wraz z poszczególnymi państwami z racji uzyskania przewagi konkurencyjnej. Dynamiczna modernizacja wszelkich działalności logistycznych przyczynia się tym samym do wdrażania innowacyjnych rozwiązań [Radziejowska 2010, s. 117]. Jest ona szansą strategiczną na zdobywanie przewagi konkurencyjnej [Nyszk 2010, s. 13]. W regionalnej strategii logistycznej ważną rolę odgrywa zatem cały system logistyczny, który wymaga kompleksowego zaplanowania i kontroli [Zhang 2014, s. 894].

3. Istota koordynacji i integracji działań w ramach strategii regionalnych

Siła regionu ASEAN leży w synergicznej współpracy niezależnych gospodarek oraz wykorzystaniu ich potencjału ekonomicznego. Tym samym znaczenie zyskuje roz-

wój poszczególnych państw, wielkość handlu, jakość infrastruktury oraz realizowane inwestycje infrastrukturalne [Nawrot 2008, s. 83, 152, 187].

W kontekście całego regionu zauważalny jest wzrost średniego poziomu PKB *per capita*. W okresie 2007-2015 poziom ten oscylował przeciętnie w granicach około 4% rocznie (rys. 1). Spodziewany systematyczny wzrost w regionie jest uwarunkowany wzrostem popytu krajowego, wzrastającą klasą średnią oraz posiadanymi zasobami naturalnymi [JLLS 2013]. ASEAN jest postrzegany jako jeden z najważniejszych azjatyckich regionów w perspektywie rozwoju poszczególnych gospodarek. Tym samym jest on atrakcyjnym obszarem zainteresowania dla potencjalnych inwestorów [JLLS 2013; Nawrot 2008, s. 83]. Sukcesywnie opracowywane prognozy wskazują na wzrost znaczenia produkcji, rozwoju infrastrukturalnego zasobów naturalnych oraz towarów wraz ze wzrastającym poziomem bezpośrednich inwestycji krajowych oraz zagranicznych [JLLS 2013].



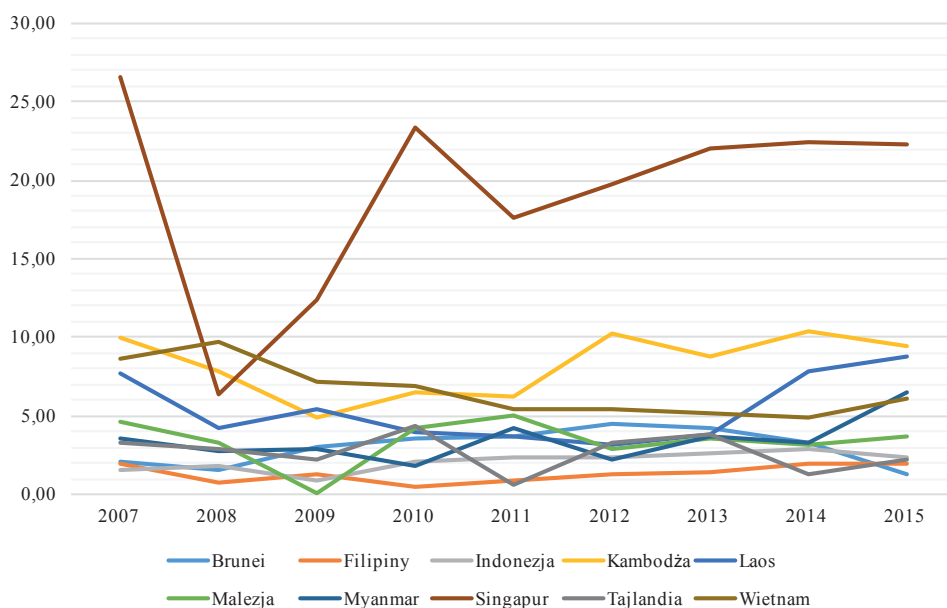
Rys. 1. Dynamika wzrostu PKB *per capita* państw regionu ASEAN w latach 2007-2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie [World Bank].

Poziomy PKB *per capita* pozostają najwyższe w Singapurze oraz Brunei, co świadczy o wysokim poziomie zamożności niniejszych społeczeństw. Jednakże dynamika wzrostu w obu państwach świadczy o pewnym zahamowaniu oraz osłabieniu siły gospodarek. W Singapurze dynamika wzrostu PKB przypadającego na jednego mieszkańca spadła z ponad 13% w roku 2010 do niecałego 1% w roku 2015. W Brunei sytuacja jest znacznie gorsza, zauważalna jest bowiem recesja wahająca się

w okolicach 2% w ostatnim roku przeprowadzanej analizy. Na uwagę zasługuje fakt, iż cztery lata z rzędu (od 2012 roku) Filipiny, Kambodża, Laos, Myanmar oraz Wietnam (od 2013 roku) przewyższają średnią całego regionu. Cztery z przedstawionych państw (poza Filipinami) posiadały dotychczas gospodarki zamknięte, które w przeważającej części cechowały się bezpośrednim interwencjonizmem państwowym. Pewna doza liberalizacji handlu w postaci otwarcia się na rynki zagraniczne oraz prywatnych inwestorów przyczyniła się tym samym do wzrostu zamożności populacji oraz rozwoju gospodarczego niniejszych państw. Ma to fundamentalne znaczenie dla systemów logistycznych oraz realizowanych strategii.

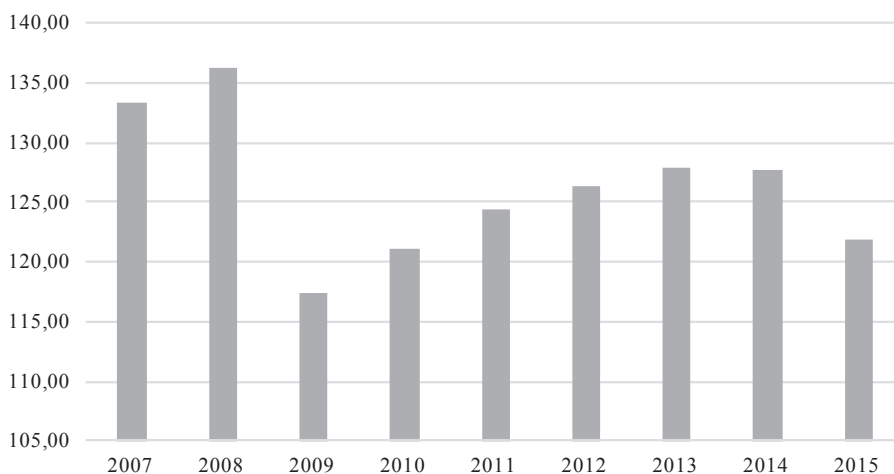
Istotnym zjawiskiem w rozwoju państw, w tym logistyki, jest poziom inwestycji zagranicznych. Określają one perspektywy i potencjał logistyczny poszczególnych krajów (rys. 2). Liberalizacja handlu, wzrost poziomu mobilności kapitału, a także liberalizacja finansów międzynarodowych umożliwiają zmniejszenie trudności akumulacji inwestowanego kapitału [Nawrot 2008, s. 187]. Najwyższy poziom systematycznie utrzymuje Singapur, poza chwilowym załamaniem w czasie globalnego kryzysu finansowego. W dalszej kolejności znajdują się Laos, Myanmar oraz Wietnam, co podkreśla otwarcie dotychczasowo zamkniętych gospodarek na pozytywne zjawiska globalizacji oraz chęć wzajemnej współpracy. Inwestycje zagraniczne przyczyniają się do scalania gospodarek narodowych [Nawrot 2008, s. 187], co jest fundamentem funkcjonowania regionu ASEAN.



Rys. 2. Poziom zagranicznych inwestycji bezpośrednich (FDI) państw regionu ASEAN w latach 2007-2015 jako procent PKB

Źródło: opracowanie własne na podstawie [World Bank].

Logistyka odgrywa znaczącą rolę w przypadku handlu, dlatego istnieje bezpośrednie sprzężenie pomiędzy oboma aspektami. Większy średni poziom handlu całkowitego pokrywającego łącznie import oraz eksport towarów i usług (rys. 3) świadczy o większym zaangażowaniu sektora logistycznego w działalność gospodarczą. Wymaga to stworzenia strategii o zasięgu regionalnym, która uwzględnia zapotrzebowania oraz oczekiwania wszystkich uczestników gry rynkowej z perspektywy państwa, jak i pozostałych podmiotów. Niemniej jednak, mimo wzrostu średniego udziału handlu całkowitego na poziomie całego regionu do roku 2008, zauważalne jest załamanie wskutek globalnego kryzysu finansowego. Udział handlu w PKB spadł wówczas o 20 pp. Mimo późniejszej próby odbudowania jego znaczenia, w roku 2015 zaistniało kolejne załamanie, które spowodowało spadek o 6 pp. K. Nawrot [2008, s. 152] zauważa, iż intensyfikacja wymiany handlowej w regionie przyspiesza rozwój poszczególnych państw. Jest to spowodowane reorientacją polityk gospodarczych, zacieśnieniem współpracy, a także wzrostem poziomu uprzemysłowienia krajów.



Rys. 3. Średni poziom handlu całkowitego regionu ASEAN w latach 2007-2015 jako procent PKB

Źródło: opracowanie własne na podstawie [World Bank].

Mimo zauważalnych wahań w poziomie handlu w całym regionie, zwłaszcza wskutek perturbacji dotyczących globalnego kryzysu finansowego, badania wskazują na potencjalny wzrost jego znaczenia w regionie ASEAN. Przyczyniają się do tego [JLLS 2013]:

- Wzrost popytu na towary spowodowany wzrastającą klasą średnią w Indiach oraz ChRL.
- Wzrastające wydatki infrastrukturalne umożliwiające przemieszczanie większych wolumenów dóbr w całym regionie.

- Wzrastający rynek konsumenta krajowego, przez co wzrasta zapotrzebowanie na poszczególne rodzaje dóbr oraz wzrasta zainteresowanie przewozami w regionie.
- Polityka rządowa, która skupia się na otwieraniu szlaków handlowych w regionie oraz na opracowywaniu efektywnych systemów celnych.

W związku z powyższym, z perspektywy projektowania regionalnej strategii logistycznej, fundamentem są inwestycje o charakterze infrastrukturalnym. Ich rezultatem będzie poprawa jakości i efektywności łańcucha dostaw z gospodarkami sąsiedzkimi, tj. ChRL oraz Indiami. Ponadto wzrośnie znaczenie Malezji i Singapuru jako ważnych ośrodków handlowych w ujęciu globalnym, a wymiana handlowa będzie bardziej dostępna dla wszystkich państw ASEAN. Kreacja oraz promocja nowych szlaków handlowych stanie się istotą działań regionalnych [JLLS 2013].

Efektywne świadczenie usług logistycznych wymaga wysokiej jakości infrastruktury oraz systematycznych inwestycji w tym zakresie. Świadczą one o pozycji regionu w zakresie wymiany handlowej oraz wpływają na wzrost znaczenia kluczowych ośrodków handlowych [Skowrońska 2016, s. 170]. Porozumienia o wolnym handlu, działania integracyjne oraz plany inwestycyjne na poziomie krajowym i międzynarodowym wpływają na funkcjonujące łańcuchy dostaw [JLLS 2013]. Tym samym liczba inwestycji infrastrukturalnych informuje o korzyściach płynących z integracji regionalnej z zakresu polityki oraz rozwoju infrastrukturalnego państw (tab. 1). Całkowita wielkość wydatków w ostatnim dostępnym raporcie wyniosła około 370 mld USD dla 150 projektów inwestycyjnych. Oznacza to, iż każdy projekt kosztuje średnio blisko 2,5 mld USD.

Tabela 1. Liczba projektów inwestycyjnych z zakresu infrastruktury transportowej w państwach ASEAN

Państwo	Transport drogowy	Transport kolejowy	Transport morski	Transport powietrzny
Brunei	0	0	0	0
Filipiny	1	4	0	1
Indonezja	17	16	9	4
Kambodża	1	2	0	1
Laos	0	3	nie dotyczy	0
Malezja	3	6	2	1
Myanmar	1	1	1	0
Singapur	2	4	1	1
Tajlandia	2	13	1	3
Wietnam	25	10	7	7
ASEAN	52	59	21	18
Wartość całkowita w USD	100 mld	200 mld	35 mld	34 mld

Źródło: opracowanie własne na podstawie [JLLS 2013].

Niezmodyfikowana infrastruktura transportowa wpływa na sposób i zakres funkcjonowania poszczególnych ogniw łańcucha dostaw. Niska jakość dróg, kolei, szlaków morskich oraz powietrznych jest czynnikiem ograniczającym dystrybucję dóbr i usług w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Niniejsze zjawisko jest ponadto kluczową determinantą w kontekście udzielania pomocy humanitarnej w sytuacji katastrof naturalnych. W związku z powyższym wdrażanie projektów inwestycyjnych na poziomie krajowym oraz międzynarodowym przyczynia się do poprawy sytuacji transportowej państw. Co więcej, integracja oraz koordynacja w obszarze całego regionu wpływa na wzajemny oraz synergiczny rozwój, który w rezultacie świadczy o efektywnej adaptacji strategii na poziomie regionu.

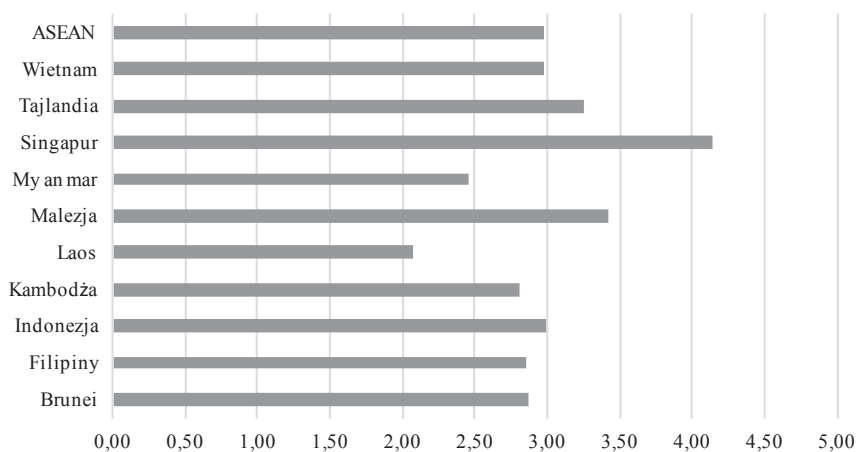
Specyficzny charakter ASEAN wymaga uwzględniania zarówno transportu lądowego, jak i pozalądowego (morskiego oraz powietrznego). Ich zintegrowanie jest warunkiem koniecznym efektywnego rozwoju na poziomie całego regionu, jak i wdrażania transportu multimodalnego. Wszystkie dziesięć państw jest częścią strategii *ASEAN Connectivity*, która za jeden z celów obrała fizyczne zintegrowanie połączeń transportowych krajów [ASEAN 2011, s. 2–3]:

- W transporcie lądowym celem głównym jest efektywny, zintegrowany, bezpieczny oraz zrównoważony transport regionalny. Infrastruktura drogowa dotyczy tym samym ekspansji autostrad transzajatyckich w ramach ASEAN, podczas gdy w infrastrukturze kolejowej region skupia się na poprawie jakości transportu oraz uzupełnieniu brakujących połączeń międzymiastowych. W ujęciu śródlądowego transportu rzeczno-strata wskazuje na redukcję kosztów frachtowych.
- W transporcie morskim ASEAN wyróżniło 47 portów kluczowych dla regionalnej sieci transportowej, gdzie wyzwaniem jest poprawa jakości infrastruktury, usług logistycznych oraz wydajności portów.
- W transporcie powietrznym strata wskazuje na regionalną harmonizację systemów nawigacji oraz procedur. Ponadto za cel obrano identyfikację oraz przygotowanie nowych szlaków powietrznych.

Badania [JLLS 2013; ASEAN 2011] wskazują, że sieć drogowa i kolejowa nie są rozwinięte oraz cechują się niedoinwestowaniem. Tym bardziej zasadna jest wdrożona strata z zakresu integracji transportowej państw. Wykorzystanie potencjału ośrodków handlowych o znaczeniu globalnym (Singapur, Kuala Lumpur w Malezji) oraz szlaków handlowych łączących region z pozostałymi światowymi graczami, jak ChRL, Japonia czy Indie, włączy poszczególne państwa w globalną sieć handlową. Niemniej jednak określenie pozycji logistycznej w perspektywie światowej, jak i jej znaczenia w całej gospodarce jest uzależnione od wielu współzależnych czynników.

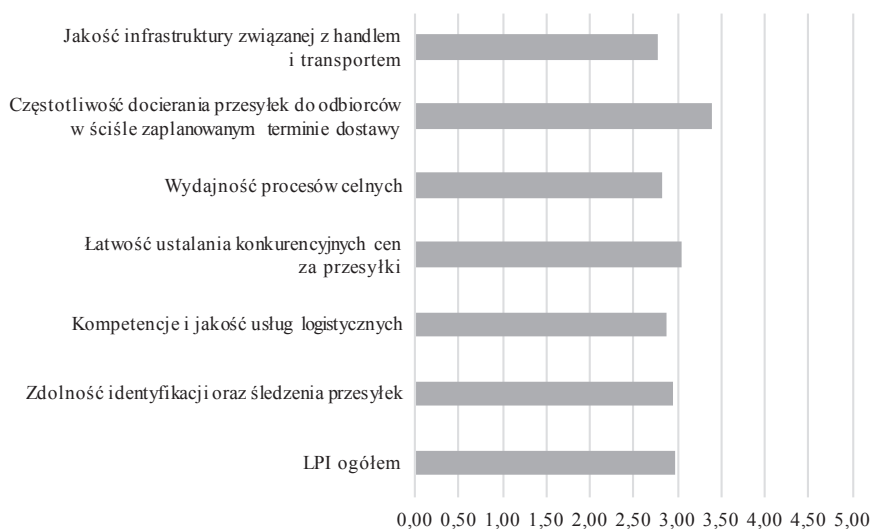
Pomocnym narzędziem jest wskaźnik LPI oceniający pozycję państwa w obszarze logistyki w skali od 1 do 5 (rys. 4). Jest on indeksem logistycznej wydajności, który stanowi średnią ważoną sześciu kategorii. Oceniane są przedsiębiorstwa z ośmiu państw będące kluczowymi partnerami handlowymi ocenianego kraju [Kozerska 2016, s. 231]. Średni poziom dla ASEAN wynosi 2,98, co świadczy o stosunkowo przeciętnym znaczeniu całego regionu. Wielkość tę zawyża Singapur, będący

jednocześnie w czołówce państw świata, a także Malezja i Tajlandia. Wietnam oraz Indonezja osiągają poziom równy średniej, zaś pozostałe państwa odpowiadają za jego zniżenie. Szczegółowe zestawienie komponentów wskaźnika LPI na poziomie całego regionu ASEAN obrazuje strukturę wydajności systemów logistycznych (rys. 5). Tym samym średnia wartość całego wskaźnika jest potwierdzona stosunkowo przeciętnymi wartościami jego poszczególnych komponentów.



Rys. 4. Ogólny poziom LPI w państwach regionu ASEAN w roku 2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie [World Bank].



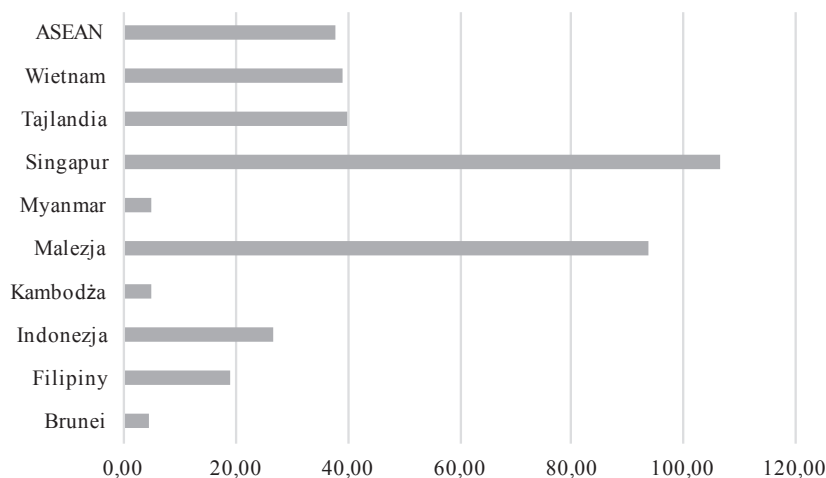
Rys. 5. Średnie poziomy poszczególnych komponentów LPI w regionie ASEAN w roku 2016

Źródło: opracowanie własne na podstawie [World Bank].

W związku z lokalizacją regionu ASEAN w strefie Oceanu Indyjskiego oraz Spokojnego istotną rolę odgrywa transport morski. Potencjał oraz szanse niniejszego obszaru wynikają ze strategicznego umiejscowienia wśród głównych globalnych szlaków morskich. Tym samym określenie zakresu włączenia danego państwa do globalnej sieci transportu morskiego podkreśla perspektywę jego rozwoju oraz znaczenie w globalnym handlu (rys. 6). W prezentowanym wskaźniku LSCI nie uwzględniono Laosu, który jest pozbawiony dostępu do morza. Singapur oraz Malezja są w czołówce regionu, znacząco przewyższając pozostałe państwa. Są one jednocześnie głównymi punktami na wiodących szlakach morskich Azji Południowo-Wschodniej.

Niniejszy region jest przykładem skutecznego, efektywnego i przemyślanego wdrażania porozumień międzynarodowych z zakresu wolnego handlu. *ASEAN Single Shipping Market* jest regionalną strategią o instytucjonalnym charakterze ułatwiającą przepływ dóbr, której celem jest [JLLS 2013; ASEAN 2011]:

- Harmonizacja wymogów regulacyjnych oraz działań praktycznych.
- Poprawa jakości technologii oraz wydajności zarządzania dystrybucją i działalnością gospodarczą portów.
- Opracowanie zasad ustalania cen usług portowych.
- Intensyfikacja rozwoju infrastrukturalnego wewnątrz regionu ASEAN.
- Liberalizacja usług z zakresu handlu morskiego.

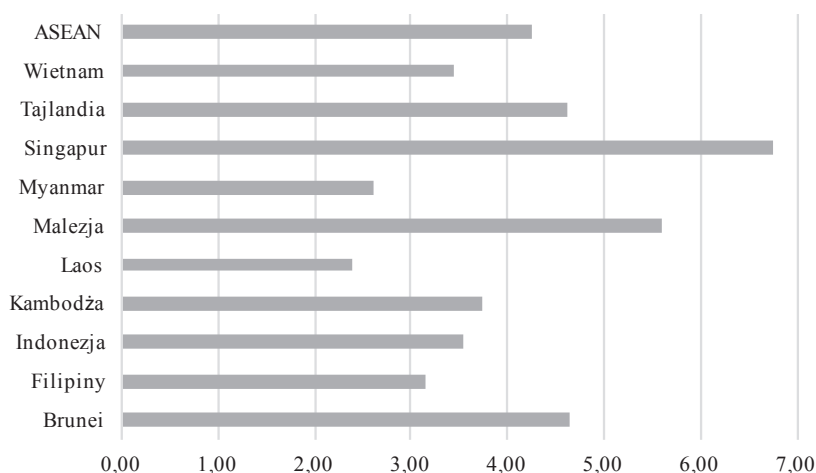


Rys. 6. LSCI w państwach regionu ASEAN w roku 2016 (2004 = 100)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [World Bank].

W przypadku znaczenia i jakości wspomnianych wcześniej portów wyróżnić należy kolejny indeks, określający jakość infrastruktury portowej, przygotowany przez Światowe Forum Ekonomiczne (rys. 7). Ocenia on w skali od 1 do 7 zakres rozwoju i spełniania standardów międzynarodowych. W rezultacie średni poziom

jakości w badanym okresie jest doskonały w przypadku Singapuru, który sukcesywnie osiąga najwyższe wartości niniejszego wskaźnika. Bardzo dobry poziom osiąga także Malezja, zaś Brunei i Tajlandia przewyższają średnią regionu ASEAN. Pozostałe państwa cechują się niskim lub średnim poziomem jakości posiadanych portów morskich bądź śródlądowych.



Rys. 7. Średni poziom jakości infrastruktury portowej w państwach regionu ASEAN w latach 2007-2016
Źródło: opracowanie własne na podstawie [World Economic Forum].

W związku z powyższym można wyróżnić cztery główne szlaki handlowe dla regionu ASEAN. Stanowią one podstawowe źródło przewagi konkurencyjnej oraz umożliwiają włączenie poszczególnych państw w globalną sieć handlową. Są nimi [JLLS 2013]:

- Szlak Południe – Północ, który jest istotny dla handlu wewnątrzregionalnego.
- Szlak ASEAN – ChRL, który jest odpowiedzialny za handel z kluczowym partnerem dla regionu.
- Szlak Wschód – Zachód, który jest dostępny jedynie przy wykorzystaniu transportu drogowego bądź powietrznego. Ponadto przeprowadzane są inwestycje infrastrukturalne w transporcie kolejowym.
- Szlak ASEAN – Indie.

Globalna i regionalna perspektywa mają zasadnicze znaczenie dla rozwoju stowarzyszenia. Wobec tego koordynacja i kooperacja międzynarodowych podmiotów jest motorem napędowym całego systemu logistycznego, który bezpośrednio wpływa na konkurencyjność [Yang 2013, s. 3–4].

4. Regionalna strategia logistyczna – próba konceptualizacji

Zaprezentowane wskaźniki i zmienne stanowią zatem wybrane determinanty rozwoju społeczno-gospodarczego oraz infrastrukturalnego państw i regionu. Są one istotnymi czynnikami świadczącymi o wdrożeniu bądź adaptacji strategii na poziomie regionalnym. Niemniej jednak niniejsze zmienne winny być ze sobą skorelowane, co podkreśliłoby zasadniczy związek między wzrostem gospodarczym, poziomem handlu całkowitego, a także miernikami określającymi jakość infrastruktury (tab. 2). Opracowanie regionalnej strategii logistycznej jest tym samym uwarunkowane wydajnością stosowanych systemów logistycznych, które wpływają na wielkość handlu, dochodu narodowego oraz jakość infrastruktury.

W związku z powyższym zauważalny jest bezpośredni związek i duża zależność między wielkością PKB *per capita* a poziomem wskaźnika LPI. Oznacza to, że im większy wzrost dochodu przypadający na jednego mieszkańca, tym wyższy jakościowo i wydajnościowo system logistyczny danego państwa. Rzeczywistym przykładem niniejszego zjawiska jest Singapur, który lideruje w obu scharakteryzowanych miernikach. W przypadku dwóch pozostałych korelacji, czyli QPI a LPI oraz LPI a wielkością handlu całkowitego, występuje średni poziom zależności. Podkreśla to, iż wzrastający poziom jakości infrastruktury portowej ma przeciętny wpływ na wydajność systemów logistycznych. Nie oznacza to bynajmniej, że zmienne te są nieistotne z punktu widzenia modernizacji infrastruktury. Wzrastająca wartość miernika LPI przyczynia się do średniego wzrostu poziomu handlu mierzonego w formie procentu PKB. Dlatego też państwa posiadające systemy logistyczne wysokiej jakości i wydajności mogą szczyścić się wysokim udziałem handlu w gospodarce. Niniejsze korelacje podkreślają, iż wdrożenie jakiegokolwiek strategii na poziomie regionu uzależnione jest od uwzględniania zależności społeczno-gospodarczych, a także infrastrukturalnych.

Tabela 2. Współczynniki korelacji wybranych zmiennych w państwach ASEAN

	Zależność między PKB <i>per capita</i> a LPI	Zależność między QPI a LPI	Zależność między LPI a wielkością handlu całkowitego
Współczynnik korelacji w przedziale [0; 1]	0,8893	0,6999	0,6948
Charakter zależności i kierunku	Duża o kierunku dodatnim	Średnia o kierunku dodatnim	Średnia o kierunku dodatnim

Źródło: opracowanie własne.

Progresywne podejście do formułowania strategii oraz podejmowania działań wymaga permanentnej modernizacji, inwestycji oraz wdrażania innowacji. Odbywa się to na płaszczyźnie krajowej, gdzie poszczególne państwa realizują zadania inwestycyjne, a także na płaszczyźnie międzynarodowej, gdzie formułowane są

uwarunkowania instytucjonalne oraz infrastrukturalne. Tym samym można wyróżnić trzy filary regionalnej strategii logistycznej ASEAN:

1. Integracja instytucjonalna kreująca warunki wzajemnej współpracy i koordynacji. Wdrażane strategię wymagają umocowania prawnego, które określa ramy kooperacji oraz odpowiedzialności poszczególnych członków. Rozbieżny charakter gospodarek i instytucji państwowych uzasadnia potrzebę ujednoczenia ram prawnych, które pokrywają oczekiwania państw członkowskich.

2. Integracja ekonomiczna umożliwiająca synergiczny rozwój gospodarek narodowych w perspektywie całego regionu. Zapewnienie zrównoważonego rozwoju oraz dążenie do wyrównania wielkości dochodu narodowego *per capita* jest warunkiem wzrostu poziomu handlu, a także poprawy jakości i wydajności systemów logistycznych oraz infrastruktury.

3. Integracja infrastrukturalna uwarunkowana systematyczną modernizacją oraz inwestycjami w transporcie lądowym, morskim i powietrznym. Permanentna poprawa jakości, promowanie transportu multimodalnego, a także integrowanie szlaków komunikacyjnych na poziomie regionalnym stanowią kluczowy czynnik wzrostu poziomu handlu w poszczególnych państwach.

W związku z powyższym regionalną strategię logistyczną bloku państw ASEAN można określić jako zintegrowany i skoordynowany instytucjonalnie, ekonomicznie oraz infrastrukturalnie system działań logistycznych mających na celu umożliwienie długofalowego, zrównoważonego wzrostu gospodarczego, wzrostu wielkości handlu oraz systematycznej modernizacji i poprawy jakości infrastruktury transportowej państw, aby włączyć lub uaktywnić ich działalność na głównych szlakach handlowych.

Strategia ta wiąże się z zarządzaniem łańcuchem dostaw na poziomie regionalnym, a także różnicowaniem strategii konkurencyjnych. Wspólna kooperacja i koordynacja działań przyczynia się do uzyskiwania większych korzyści dla całego regionu. ASEAN dostrzega również zaniedbania oraz szanse leżące po stronie logistycznej obsługi rynku, przez co logistyka stanowi fundamentalną część strategii regionu. W rezultacie działania logistyczne są ukierunkowane na realizację zadań, aby funkcjonujący system spełniał wymagania wszystkich zaangażowanych państw członkowskich [Ciesielski 1997, s. 38–39].

Niniejsze sformułowanie strategii nie tylko wkomponowuje się w dotychczasowe funkcjonalne strategię regionalne (jak *ASEAN Single Shipping Market* czy *ASEAN Single Aviation Market*), ale określa ramy realizacji i ewaluacji strategii i porozumień o charakterze ogólnym (jak *ASEAN Economic Community*, *AFTA*) z perspektywy logistyki. Adresatem regionalnej strategii logistycznej są zatem poszczególne państwa, które działają w sposób zintegrowany i skoordynowany, chcąc wykorzystać efekt synergii. Niemniej jednak należy jednoznacznie podkreślić, iż prezentowana strategia stanowi jedynie ogólne ramy możliwych działań, które powinny być rozbudowane i kompleksowo opracowane.

Osiągnięcie wyszczególnionych powyżej celów świadczy o progresywnym podejściu do modernizacji systemu logistycznego całego regionu. Harmonizacja

poszczególnych działań jest poparta bezpośrednimi inwestycjami infrastrukturalnymi oraz porozumieniami o charakterze instytucjonalnym. Tym samym czynnikami regionalnymi ASEAN, które mogą być jednocześnie syntetycznymi wskazówkami, są:

- Sukcesywne wprowadzanie porozumień międzynarodowych z zakresu liberalizacji handlu, inwestycji infrastrukturalnych, jednolitych rynków transportowych itp., których celem jest podniesienie pozycji konkurencyjnej regionu ASEAN.
- Permanentna modernizacja infrastruktury podnosząca jej jakość oraz wydajność, co jest poparte wzrastającymi poziomami wybranych mierników w badanym okresie. W rezultacie państwa włączają się w regionalne i globalne sieci transportowe, co umożliwia im aktywne działania na głównych szlakach handlowych.
- Współpraca i zaangażowanie poszczególnych państw w działania logistyczne niezależnie od potencjalnych korzyści. Przykład stanowią Brunei i Singapur, które aktywnie włączają się w działalność z zakresu logistyki humanitarnej oraz redukcji ryzyka katastroficznego mimo braku katastrof naturalnych w latach 2007-2015 [CRED].
- Elastyczność w dostosowywaniu się do zmian w otoczeniu, która poparta jest swobodą realizowanej polityki gospodarczej i społecznej w poszczególnych państwach. W rezultacie w regionie ASEAN można znaleźć państwa rządzone w sposób demokratyczny, autorytarny bądź przy wykorzystaniu junty wojskowej, a także monarchie, systemy jednopartyjne, gospodarki planowe oraz całkowicie liberalne. Ponadto w kwestiach etniczno-religijnych znajdują się wyznawcy chrześcijaństwa, islamu, buddyzmu, religii plemiennych itp. Konstrukcja ASEAN umożliwiła pogodzenie różnych grup interesów w ramach jednej organizacji bez wzbudzania konfliktów.

Uwzględnienie powyższych czynników w konstruowaniu strategii, które stanowią syntezę harmonizacji działań logistycznych na poziomie regionalnym, powinno być istotą projektowanych rozwiązań. Czynniki różnicujące poszczególne gospodarki ASEAN, podobnie jak i elementy wspólne, świadczą o sile całego regionu, co jest kluczem do wdrożenia efektywnej strategii logistycznej.

5. Wnioski końcowe

W perspektywie regionalnej występują strategie ogólne bądź funkcjonalne, które dotycząc logistyki, nie dokonują bezpośredniego pomiaru jej efektywności. W rezultacie poszczególne działania w ramach wdrażanych strategii odnoszą się przede wszystkim do kwestii rozwoju społecznego, zaś w mniejszym zakresie do rozwoju gospodarczego. Mimo to poruszają one kwestie wykluczenia infrastrukturalnego poszczególnych obszarów, wskazując na konieczność systematycznych inwestycji z zakresu infrastruktury transportowej.

ASEAN jest regionem reprezentującym państwa na różnym poziomie rozwoju gospodarczego. Rozbieżność nie uniemożliwia jednak podejmowania wspólnych

przedsięwzięć gospodarczych bądź infrastrukturalnych. Dzięki temu państwa słabiej rozwinięte realizują inwestycje mające na celu włączenie poszczególnych obszarów do regionalnych oraz globalnych sieci transportowych. Niniejsze zjawisko wymusza integrację instytucjonalną, która kreuje podstawy wzajemnej współpracy. W rezultacie na tej płaszczyźnie dokonuje się integracja infrastrukturalna, która jest ściśle związana z integracją ekonomiczną poszczególnych państw. Wdrażanie kolejnych strategii funkcjonalnych jest przejawem regionalnej strategii logistycznej na poziomie ogólnym, która integruje wszystkie państwa ASEAN w obszarze logistyki.

Literatura

- Adamczyk M., Cyplik P., Domański R., Miszon B., 2011, *Plan S&OP jako narzędzie wyboru strategii logistycznej przedsiębiorstwa*, Logistyka, nr 5, s. 975–982.
- ASEAN, 2011, *Master Plan on ASEAN Connectivity*, The ASEAN Secretariat, Jakarta, http://www.asean.org/storage/images/ASEAN_RTK_2014/4_Master_Plan_on_ASEAN_Connectivity.pdf (14.02.2017).
- ASEAN, *About ASEAN*, <http://asean.org/asean/about-asean/> (15.02.2017).
- Ciesielski M., 1997, *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- CRED, *EM-DAT The International Disaster Database*, http://www.emdat.be/advanced_search/index.html (01.02.2017).
- Czudec W., 2010, *Konkurencyjność regionu i strategie regionalne*, Economy and Management, nr 2, s. 33–42.
- Górniak J., Mazur S., 2012, *Zarządzanie strategiczne rozwojem*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa.
- JLLS, 2013, *Southeast Asia's Rising Logistics Market. Discovering the growing wealth of ASEAN economies*, Jones Lang LaSalle, <http://www.theinvestor.jll/wp-content/uploads/2013/11/logistics-report.pdf> (14.02.2017).
- Kozerska M., 2016, *Rynek usług logistycznych w Polsce i w Europie – analiza i perspektywy rozwoju*, [w:] *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw wobec wyzwań gospodarki światowej*, red. Z. Bentyń, M. Szymczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Nawrot K.A., 2008, *Determinanty rozwoju gospodarczego państw ASEAN*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Nyszk W., 2010, *Znaczenie strategii logistycznych w budowaniu przedsiębiorstwa konkurencyjnego*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XI, z. 6, *Zarządzanie Logistyczne*, red. K. Kolańska-Morawska, Wydawnictwo Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- Radziejowska G., 2010, *Strategie logistyczne w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, *Organizacja i Zarządzanie*, nr 2(10), s. 109–122.
- Skowrońska A., 2016, *Infrastruktura logistyczna jako istotny czynnik rozwoju gospodarki światowej*, [w:] *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw wobec wyzwań gospodarki światowej*, red. Z. Bentyń, M. Szymczak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Wieczorek A., 2015, *Formułowanie strategii logistycznych a umiejscowienie punktu rozdziału popytu zależnego i niezależnego*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 875, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 41*, t. 2.
- Witkowski J., 1995, *Strategia logistyczna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

- World Bank, <http://data.worldbank.org> (03.01.2017).
- World Economic Forum, *The Global Competitiveness Index dataset 2007-2016*, <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/> (16.01.2017).
- Yang X., 2013, *A review of distribution related problems in logistics and supply chain research*, International Journal of Supply Chain Management, vol. 2, no. 4, s. 1–8.
- Zhang L., 2014, *Study on regional logistics system and logistics park planning system*, Journal of Chemical and Pharmaceutical Research, vol. 6, no. 7, s. 893–897.