

**Załącznik nr 2a**

**AUTOREFERAT**  
**na temat osiągnięć naukowo-badawczych**

**dr inż. Maja Kiba-Janiak**  
Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki  
Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki  
UNIWERSYTET EKONOMICZNY WE WROCŁAWIU

Jelenia Góra, luty 2019



**Układ treści:**

<b>I.</b>	<b>IMIĘ I NAZWISKO .....</b>	<b>3</b>
<b>II.</b>	<b>POSIADANE DYPLOMY STOPNIE NAUKOWE .....</b>	<b>3</b>
<b>III.</b>	<b>INFORMACJE O DOTYCHCZASOWYM ZATRUDNIENIU W JEDNOSTKACH NAUKOWYCH .....</b>	<b>3</b>
<b>IV.</b>	<b>WSKAZANIE I OMÓWIENIE OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO WYNIKAJĄCEGO Z ART. 16 UST. 2 USTAWY Z DNIA 14 MARCA 2003 R. O STOPNIACH NAUKOWYCH I TYTULE NAUKOWYM ORAZ O STOPNIACH I TYTULE NAUKOWYM W ZAKRESIE SZTUKI (DZ. U. 2016 R. POZ. 882 ZE ZM. W DZ. U. Z 2016 R. POZ. 1311) .....</b>	<b>4</b>
	<b>A. TYTUŁ OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO .....</b>	<b>4</b>
	<b>B. PUBLIKACJA WCHODZĄCA W SKŁAD OSIĄGNIĘCIA NAUKOWEGO .....</b>	<b>4</b>
	<b>C. OMÓWIENIE CELU NAUKOWEGO WSKAZANEJ PUBLIKACJI I OSIĄGNIĘTYCH WYNIKÓW WRAZ Z OMÓWIENIEM ICH EWENTUALNEGO WYKORZYSTANIA .....</b>	<b>4</b>
<b>V.</b>	<b>OMÓWIENIE POZOSTAŁYCH OSIĄGNIĘĆ NAUKOWO-BADAWCZYCH .....</b>	<b>22</b>
<b>VI.</b>	<b>PODSUMOWANIE DOROBKU I OSIĄGNIĘĆ W PRACY NAUKOWO-BADAWCZEJ .....</b>	<b>38</b>

## **I. Imię i nazwisko**

Maja Kiba-Janiak

## **II. Posiadane dyplomy stopnie naukowe**

- **2005 – stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii.**

Stopień nadany Uchwałą Rady Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki Akademii Ekonomicznej (AE) we Wrocławiu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny (UE) we Wrocławiu) z dnia 13 maja 2005 r.

Promotor dysertacji: prof. dr hab. Jarosław Witkowski.

Recenzenci: dr hab. Danuta Kisperska-Moroń, prof. nadzw. UE w Katowicach (ówcześnie AE w Katowicach) i dr hab. Ryszard Broł, prof. nadzw. UE we Wrocławiu (ówcześnie AE we Wrocławiu).

Rozprawa doktorska pt. *Zarządzanie logistyczne w sektorze usług ratowniczych*

- **1999 – dyplom ukończenia studiów podyplomowych**

Roczne studia podyplomowe pt. *Projektowanie systemów logistycznych* ukończyłam z oceną bardzo dobrą na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu (obecnie Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu). Pracę dyplomową napisałam pod kierunkiem prof. dra hab. Stefana Abta.

- **1998 - tytuł zawodowy magistra**

Studia ukończone z wynikiem bardzo dobrym na Politechnice Zielonogórskiej (obecnie Uniwersytet Zielonogórski), Wydział Podstawowych Problemów, Techniki i Zarządzania, kierunek Zarządzanie i Marketing.

Praca magisterska pt. *Łańcuch logistyczny w transporcie zewnętrznym i wewnętrznym na przykładzie firmy spedycyjno-transportowej C. Hartwig Warszawa.*

Promotor pracy: prof. zw. dr hab. Stefan Abt.

## **III. Informacje o dotychczasowym zatrudnieniu w jednostkach naukowych**

- Od 2012 roku jestem zatrudniona w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu na jeleniogórskim Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, w Katedrze Zarządzania Strategicznego i Logistyki.
- W latach 2000-2013 pracowałam w Wyższej Szkole Biznesu (WSB) w Gorzowie Wielkopolskim (do roku 2005 na stanowisku asystenta, a od roku 2005 na stanowisku adiunkta). W WSB pełniłam funkcję Dziekana przez jedną kadencję (w latach 2004-2007), a w latach 2010-2012 funkcję Rektora (do momentu podjęcia pracy w UE we Wrocławiu)
- W latach 2007-2010 pracowałam jako wykładowca w Bydgoskiej Szkole Wyższej w Bydgoszczy, gdzie prowadziłam zajęcia dydaktyczne z zakresu zarządzania logistycznego i zarządzania łańcuchem dostaw.

**IV. Wskazanie i omówienie osiągnięcia naukowego wynikającego z art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki (Dz. U. 2016 r. poz. 882 ze zm. w Dz. U. z 2016 r. poz. 1311)**

**a. Tytuł osiągnięcia naukowego**

Logistyka w strategiach rozwoju miast

**b. Publikacja wchodząca w skład osiągnięcia naukowego**

Jako osiągnięcie naukowe w rozumieniu art. 16 ust. 2 ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule naukowym w zakresie sztuki, które uznaję za znaczący wkład w rozwój nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, wskazuję monografię mojego autorstwa pt.

*Logistyka w strategiach rozwoju miast*, wydaną przez Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w roku 2018, s. 300, ISBN: 978-83-7695-729-6 w serii: Monografie i Opracowania nr 282.

Recenzentami wydawniczymi wskazanej monografii byli:

- dr hab. Marzena Kramarz, prof. nadzw. Politechniki Śląskiej w Gliwicach,
- dr hab. Stanisław Iwan, prof. nadzw. Akademii Morskiej w Szczecinie.

**c. Omówienie celu naukowego wskazanej publikacji i osiągniętych wyników wraz z omówieniem ich ewentualnego wykorzystania**

***Przesłanki podjęcia tematu badań***

Logistyka miejska odgrywa w Europie coraz większą rolę. Jednym z wielu czynników wpływających na nią jest zwiększająca się liczba ludności w miastach, która w 2015 r. stanowiła dwie trzecie populacji Unii Europejskiej [Eurostat 2018]. Sytuacja ta powoduje wzmożony ruch osobowy i towarowy w miastach i przyczynia się do powstawania takich problemów, jak: kongestia (rozpatrywana zarówno w kontekście spowolnienia ruchu w mieście, jak i źródła powstawania dodatkowych kosztów), obniżenie poziomu bezpieczeństwa na drodze oraz zanieczyszczenie środowiska (emisja CO<sub>2</sub>, PM, NO<sub>x</sub>, wysoki poziom hałasu). Problemy wynikające z przemieszczania osób i ładunków w mieście dostrzegła również Komisja Europejska, która opracowała wiele istotnych dokumentów (jak np. *Biała Księga*, *Zielona Księga*, *Pakiet miejskiej mobilności* itp.).

Problemy, wynikające ze wzmożonego ruchu osobowego i towarowego występujące w coraz większym zakresie w miastach, oraz regulacje Unii Europejskiej z tym związane wymagają podejmowania przez władze lokalne decyzji strategicznych. W ostatnich latach w ramach różnych projektów europejskich (jak np. C-LIEGE, NOVELOG, STRAIGHTSOL) opracowano założenia do formułowania przez władze miast planów zrównoważonej mobilności miejskiej (SUMP), planów zrównoważonego transportu miejskiego (SUTP) czy planów zrównoważonej logistyki miejskiej (SULP) [Fossheim, Andersen 2017, s. 9-52]. Niemniej jednak, aby miasto mogło skutecznie wdrażać plany transportowe, potrzebuje



strategii logistycznej, która pozwoliłaby dostosować te plany do wizji i celów strategicznych miasta.

W literaturze przedmiotu koncepcje strategii prezentowane są szeroko i w różny sposób (por. [Porter 2012; Krupski 2003; Kaleta 2013; Niemczyk 2013; Ackoff 1974; Mintzberg 1979; Simon 1976; Romanowska 2009]). Jednakże kwestie dotyczące formułowania i realizowania strategii logistycznej miasta są podejmowane właściwie sporadycznie i w bardzo wąskim zakresie. Przez wiele lat logistyka miejska postrzegana była przez pryzmat optymalizacji działań transportowych przez przedsiębiorstwa prywatne dostarczające ładunki do miasta (por. [Ruske 1994, s. 195-228; Taniguchi i in. 1999, s. 3-37; Allen i in. 2007]). Dopiero po 2000 r. można zaobserwować w literaturze zagranicznej zainteresowanie logistyką miejską w kontekście strategii rozwoju miasta. Niemniej jednak są to zazwyczaj publikacje odnoszące się wyłącznie do planowania miejskiego transportu towarowego (por. [Cherrett i in. 2012, s. 22-32; Lindholm, Behrends 2012, s. 129-136]). Podejście to wynika z tego, że wiele europejskich miast nadal koncentruje się wyłącznie na pasażerskim transporcie publicznym, traktując transport towarowy jako obszar, za który odpowiada sektor prywatny (por. [Lindholm 2012, s. 134-145; Witkowski, Kiba-Janiak 2014, s. 373-385; Iwan 2013; Lindholm, Behrends 2012, s. 129-136; Dablanc 2007, s. 280-285]). Koncentracja wyłącznie na miejskim transporcie towarowym powoduje jednak fragmentaryczne podejście do zagadnienia strategii logistycznej miasta, która powinna obejmować swoim zakresem przepływ osób, ładunków oraz informacji im towarzyszących.

W literaturze polskiej zainteresowanie zagadnieniem logistyki miejskiej w ujęciu strategicznym nastąpiło po 2010 r. (por. [Szołtysek 2016, s. 50; Kauf 2016, s. 158-164; Kiba-Janiak, Witkowski 2014, s. 164-166; Kiba-Janiak 2017b, s. 4-16; Iwan 2014, s. 70-86]). Od tego czasu powstało kilka pojedynczych artykułów lub rozdziałów, które jak się jednak wydaje nie wyczerpały tematu. Należy podkreślić, że zarówno w literaturze zagranicznej, jak i polskiej teoria z obszaru logistyki miejskiej nadal się rozwija w znacznie większym zakresie w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem niż zarządzania samorządem lokalnym.

Zatem istnieje wiele przesłanek, które skłoniły mnie do podjęcia badań w obszarze dotyczącym holistycznego ujęcia strategii logistycznej miasta. Wśród nich można wymienić:

- lukę literaturową w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej miasta (w ujęciu holistycznym, czyli obejmującym przepływy zarówno osób, jak i ładunków oraz informacji z nimi związanych),
- potrzebę porządkowania wiedzy i terminologii z zakresu logistyki miejskiej i strategii logistycznej miasta,
- lukę empiryczną w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznych w stolicach państw Unii Europejskiej (podjęte przez autorkę w omawianej pracy badania na tak szeroką skalę, obejmującą holistyczne podejście do logistyki miejskiej, są pierwszymi tego rodzaju badaniami w miastach europejskich),
- przekonanie o potrzebie adaptowania istniejących metod i narzędzi z poziomu przedsiębiorstw na grunt zarządzania miastem oraz zastosowanie nowych rozwiązań z zakresu formułowania i realizowania strategii logistycznych,
- potrzebę wprowadzania zmian w strategiach rozwoju miast w obszarze logistyki miejskiej w związku z wymogami stawianymi przez Komisję Europejską.

Wyszczególnione przesłanki stanowiły motywację do podjęcia przeze mnie badań i sformułowania celu pracy oraz jej celów szczegółowych.

### **Cele, problemy naukowo-badawcze i hipotezy badawcze**

Głównym celem badań była **konceptualizacja modelu referencyjnego formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej miasta uwzględniającego holistyczne podejście do długofalowych rozwiązań z zakresu przepływu osób, ładunków i informacji z nimi związanych, wraz z zestawem procedur i narzędzi umożliwiającymi jego implementację.**

W odniesieniu do celu głównego opracowałam następujące cele cząstkowe:

1. Cele naukowo-poznawcze (C1):
  - uporządkowanie pojęć z zakresu logistyki miejskiej, strategii logistycznej miasta oraz dokonanie ich klasyfikacji (C1.1),
  - umiejscowienie logistyki miejskiej w dziedzinie nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu (C1.2),
  - rozwój wiedzy na temat strategii logistycznej miasta i jej relacji ze strategią rozwoju miasta (C1.3).
2. Cele użytkowe (C2):
  - opracowanie metody do analizy potencjału miasta w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej (C2.1),
  - opracowanie modelu dojrzałości miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej (C2.2),
  - opracowanie macierzy PD (P – potencjał, D – dojrzałość miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej) służącej do wyboru strategii logistycznej miasta (C2.3),
  - opracowanie narzędzia kontroli do badania skuteczności realizacji strategii logistycznej miasta (C2.4),
  - opracowanie narzędzia zarządzania ryzykiem w procesie formułowania i realizowania strategii logistycznej wraz z zestawem narzędzi wspomagających (C2.5),
  - opracowanie procedury formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej miasta (C2.6).
3. Cele empiryczne (C3):
  - porównanie wybranych stolic państw Unii Europejskiej pod względem ich potencjałów w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej (w obszarach: społeczeństwo, gospodarka, transport, środowisko oraz innowacyjność), z wykorzystaniem metody wielokryterialnego wspomaganie decyzji (C3.1),
  - identyfikacja poziomów dojrzałości analizowanych miast w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej (C3.2),
  - zaproponowanie strategii logistycznych dla analizowanych miast na podstawie autorskiej macierzy PD (C3.3),
  - ocena spójności celów strategii logistycznej z celami strategii rozwoju miasta (C3.4),
  - analiza porównawcza wybranych miast pod względem realizacji celów strategicznych w obszarze logistyki miejskiej (C3.5),
  - analiza struktur organizacyjnych wybranych miast pod względem umiejscowienia w nich stanowisk pracy odpowiedzialnych za logistykę miejską (C3.6),
  - identyfikacja procedur formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej w wybranych miastach (C3.7),
  - ocena skuteczności realizacji celów strategii logistycznej na przykładzie wybranych miast (C3.8).

Zaproponowane cele wzajemnie się uzupełniają i stanowią rozwinięcie dotychczasowego dorobku w literaturze i badaniach empirycznych z zakresu zarządzania strategicznego w mieście. Stanowiły one również podstawę do sformułowania następujących pytań badawczych:

- Czy można stworzyć uniwersalny model formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej miasta?
- W jaki sposób można zbadać potencjał miasta w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej?
- Jakie czynniki determinują potencjał miasta w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznych?
- W jaki sposób można zmierzyć poziom dojrzałości miast w obszarze formułowania i realizowania strategii logistycznej miasta?
- Jakie czynniki determinują poziom dojrzałości miast w obszarze formułowania i realizowania strategii logistycznej miasta?
- Jakie czynniki wpływają na skuteczną realizację strategii logistycznej miasta?
- W jaki sposób można badać skuteczność realizacji strategii logistycznej miasta?
- Jaki rodzaj struktury organizacyjnej miasta sprzyja skutecznej realizacji strategii logistycznej?

Punktem wyjścia do rozważań podjętych w monografii habilitacyjnej, stanowiącym jednocześnie hipotezę, jest przypuszczenie, że:

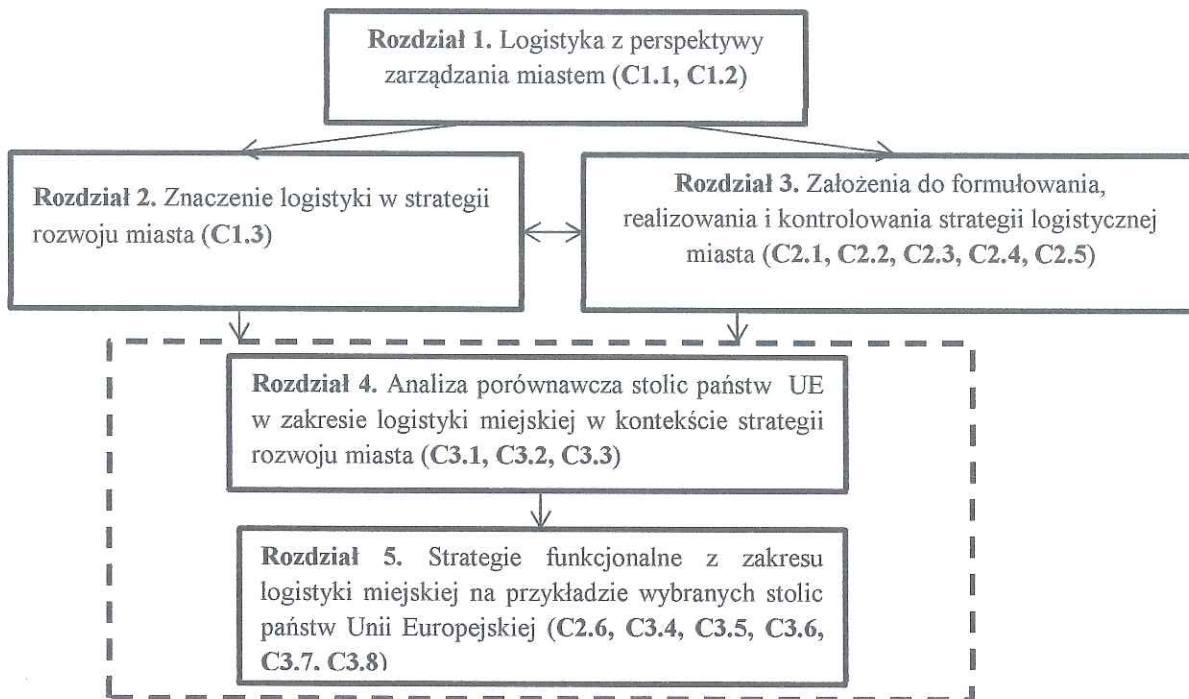
**skuteczna realizacja długoterminowych celów z zakresu logistyki miejskiej wymaga ich skwantyfikowania oraz zastosowania przez samorząd lokalny procedury obejmującej metody i narzędzia do analizowania, formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej.**

Konieczność opracowania procedur do analizowania, formułowania i realizowania strategii logistycznej wynika przede wszystkim z jej szerokiego i złożonego zakresu. W proces formułowania i realizowania strategii logistycznej powinni zostać zaangażowani przedstawiciele różnych środowisk związanych z logistyką miejską (mieszkańcy, przedsiębiorstwa handlowe, przedsiębiorstwa transportowe, przedsiębiorstwa produkcyjne itp.). Współpraca z różnymi środowiskami w celu uzyskania pewnego kompromisu podczas formułowania i realizowania strategii logistycznej wymaga z góry jasno określonego postępowania, które może ułatwić jej skuteczne wdrożenie. Natomiast kwantyfikacja celów strategicznych w obszarze logistyki miejskiej może wpłynąć na ich skuteczniejszą realizację.

### **Struktura pracy**

Sformułowane cele oraz pytania badawcze utworzyły podstawę do opracowania struktury pracy stanowiącej omawiane osiągnięcie naukowe. Całość składa się z pięciu rozdziałów, w tym trzech teoretycznych i dwóch empirycznych (rysunek 1).



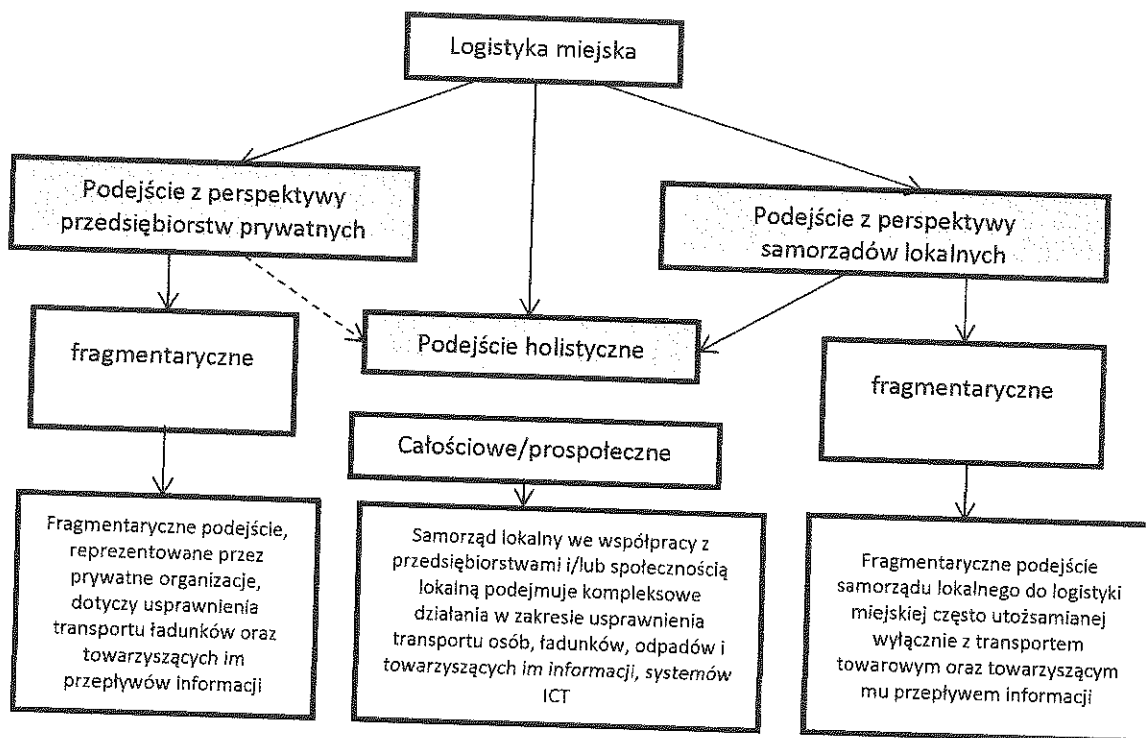


Rysunek 1. Schemat ideowy pracy

Źródło: opracowanie własne.

**Rozdział pierwszy**, zatytułowany *Logistyka miejska z perspektywy zarządzania miastem*, składa się z czterech spójnych części (podrozdziałów). Podjęłam w nim próbę przedstawienia istoty logistyki miejskiej przez pryzmat problematyki zarządzania miastem.

W pierwszym podrozdziale dokonałam próby uporządkowania prezentowanych w literaturze przedmiotu różnych stanowisk dotyczących definiowania logistyki miejskiej, dzieląc je na podejścia (rysunek 2): z perspektywy przedsiębiorstw prywatnych (ukierunkowane przede wszystkim na transport towarowy), z perspektywy samorządów lokalnych (ukierunkowane na transport towarowy) i holistyczne z perspektywy samorządu lokalnego we współpracy ze wszystkimi interesariuszami (obejmujące transport zarówno towarowy, jak i osobowy oraz przepływ informacji im towarzyszący). W wyniku podjętych rozważań zaproponowałam własną definicję logistyki miejskiej odnoszącą się do podejścia holistycznego, zgodnie z którą logistyka miejska to **planowanie, wdrażanie, koordynowanie i kontrolowanie 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 zróżnicowanymi potrzebami interesariuszy** [Kiba-Janiak 2015, s. 18-24]. Uwieńczeniem pierwszego podrozdziału jest umiejscowienie logistyki miejskiej na tle wybranych dyscyplin naukowych, w tym nauk o zarządzaniu, w nurcie w którym podjęłam dalsze rozważania w omawianej tu monografii.



Rys. 2. Podejścia do logistyki miejskiej  
Źródło: opracowanie własne

W podrozdziale drugim zaprezentowałam różne klasyfikacje interesariuszy logistyki miejskiej. Opierając się na literaturze przedmiotu oraz własnym doświadczeniu i obserwacjach, zaproponowałam klasyfikację interesariuszy logistyki miejskiej obejmującą: organizacje publiczne, organizacje prywatne, organizacje pozarządowe oraz społeczeństwo (w tym niezorganizowane, jak np. mieszkańcy, konsumenci, i zorganizowane, jak np. ruchy oddolne). W tej części pracy szczególną uwagę zwróciłam na różne oczekiwania interesariuszy oraz na rolę przedstawicieli samorządu lokalnego w obszarze logistyki miejskiej.

W kolejnym podrozdziale zaprezentowałam miejsce logistyki miejskiej w naukach o zarządzaniu. Przedstawiłam różne podejścia do zarządzania, takie jak: funkcjonalne, systemowe, sytuacyjne, instytucjonalne i procesowe oraz scharakteryzowałam na ich tle funkcje organiczne miasta. Zaproponowałam tutaj zmianę nazwy funkcji komunikacyjnej na funkcję logistyczną, obejmującą nie tylko przepływy osób, ale również i ładunków, co uznaję za swój indywidualny wkład do literatury. Szczególną uwagę zwróciłam na podejście funkcjonalne i systemowe do logistyki miejskiej. Zdefiniowałam system logistyczny miasta oraz scharakteryzowałam jego obszary na tle funkcji zarządzania. W ostatnim podrozdziale zaprezentowałam istotę logistyki miejskiej w świetle zarządzania publicznego. Scharakteryzowałam wybrane modele zarządzania publicznego, na tle których przedstawiłam istotę logistyki miejskiej. Uwieńczeniem tej części monografii jest zestaw zasad do wdrażania lub modyfikowania funkcjonującego modelu zarządzania publicznego w samorządzie lokalnym w obszarze logistyki miejskiej. Są to [Zalewski 2005, s. 68]:



1. Adaptacja rozwiązań funkcjonujących w innych krajach do warunków danego miasta<sup>1</sup>. Rozwiązania, które sprawdzają się np. w krajach Europy Zachodniej, niekoniecznie muszą się sprawdzić w krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Dlatego też należy dostosować je do specyfiki danego miasta.
2. Uwzględnienie uwarunkowań społecznych, politycznych, ekonomicznych i kulturowych występujących w danym kraju i mieście.
3. Przeprowadzenie analizy kosztów i korzyści społecznych. Wprowadzane zmiany powinny być dokonane tylko w przypadku, kiedy są one korzystne społecznie i efektywne ekonomicznie<sup>2</sup>.

Zaproponowałam uzupełnienie tych zasad, co uznaję za swój indywidualny wkład do literatury przedmiotu, o następujące reguły:

4. Zaangażowanie władz miasta i odpowiedzialnych urzędników (zwłaszcza bezpośrednio i pośrednio związanych z logistyką miejską) w proces dokonywanych zmian.
5. Ścisła współpraca z interesariuszami logistyki miejskiej.
6. Modyfikacja strategii miasta w celu uwzględnienia w niej długoterminowych zmian w obszarze logistyki miejskiej.

**Rozdział drugi** zatytułowany *Znaczenie logistyki w strategii rozwoju miasta* stanowi kolejny obszar moich rozważań teoretycznych. W świetle dotychczasowego dorobku literaturowego w podrozdziale pierwszym przedstawiłam pojęcie i rodzaje strategii rozwoju miasta. Zaprezentowałam różne szkoły strategii w odniesieniu do organizacji publicznych. Szczególną uwagę zwróciłam na klasyfikację szkół według K. Obłója [2007, s. 54-56], jak np. szkołę planistyczną, pozycyjną, zasobów i kompetencji oraz prostych reguł. Moim zdaniem każda z tych szkół zaoferowała wiele metod i narzędzi umożliwiających sprawniejsze formułowanie i realizowanie strategii w miastach. Niemniej jednak formułowanie strategii logistycznej miasta w dużym stopniu uwarunkowane jest dostępnością do zasobów materialnych i niematerialnych, które wpływają na skuteczność jej realizacji. Dlatego w niniejszej pracy przyjąłam podejście do strategii logistycznej miasta zgodne ze szkołą zasobów i kompetencji.

W tej części pracy przedstawiłam również istotę strategii rozwoju miasta oraz zaprezentowałam różne podejścia do jej klasyfikacji. Szczególną uwagę zwróciłam na podział strategii ze względu na strukturę organizacji, w tym na istotę strategii funkcjonalnych. Tworzenie strategii funkcjonalnych na poziomie miasta, podobnie jak w przypadku przedsiębiorstw, może przynieść wiele korzyści związanych z formułowaniem, realizowaniem i kontrolowaniem strategii rozwoju miasta. Z jednej strony strategie te wkomponowują się w główne cele związane z rozwojem miasta, z drugiej zaś dyrektorzy działów funkcjonalnych mogą wpływać na ostateczny kształt ogólnej strategii miasta. Ponadto strategie te pozwalają rozwiązywać problemy decyzyjne o znaczeniu strategicznym przez średni szczebel zarządzania [Witkowski 2000, s. 157-158]. Umożliwiają również skuteczną realizację strategii rozwoju miasta poprzez większą precyzję w formułowaniu

<sup>1</sup> Metodyka adaptacji rozwiązań (dobrych praktyk) funkcjonujących w innych krajach do warunków danego miasta została zaproponowana przez S. Iwana [2013, s. 193]. Metodyka ta została również przetestowana w miastach biorących udział w projekcie NOVELOG [Nathanail i in. 2016].

<sup>2</sup> Według autorki efektywność ekonomiczna nie powinna stanowić głównego argumentu, niemniej jednak władze lokalne powinny kierować się zasadą racjonalnego gospodarowania przy wydawaniu środków publicznych.



celów i działań, zaangażowanie interesariuszy oraz ustalenie krótszych horyzontów czasowych niż w przypadku kompleksowego planu strategicznego.

W kolejnym podrozdziale zaprezentowałam wybrane logistyczne decyzje strategiczne podejmowane w procesie zarządzania miastem. Na podstawie dorobku teoretycznego zaproponowałam pięć głównych obszarów, w ramach których decyzje logistyczne są podejmowane przez samorządy lokalne. Do obszarów tych zakwalifikowałam: infrastrukturę publiczną, gospodarowanie oraz zarządzanie gruntami w mieście, warunki dostępu do wybranych stref w mieście, rozwiązania związane z zarządzaniem ruchem osobowym i towarowym, promocję oraz upowszechnianie ekologicznego transportu osobowego i towarowego w mieście. Dla każdego obszaru zaproponowałam różne warianty decyzyjne oraz metody wspomagające podejmowanie decyzji. Uwieńczeniem podrozdziału drugiego jest macierz wpływu logistycznych decyzji strategicznych pokazująca wpływy (wzmacniające, osłabiające lub neutralne) jednej decyzji na drugą. Stanowi ona mój indywidualny wkład do literatury.

W kolejnej części przedstawiłam istotę strategii logistycznej miasta. Opierając się na dotychczasowym dorobku teoretycznym, opracowałam własną definicję strategii logistycznej miasta, przyjmując, że obejmuje ona **długofalowe i ujęte w sposób kompleksowy cele, decyzje oraz działania związane z przepływem osób, ładunków i informacji im towarzyszących, możliwe do skutecznego wdrożenia w wyniku kompromisu uzyskanego między interesariuszami. Rezultatem skutecznie wdrożonej strategii logistycznej miasta powinno być podniesienie jakości życia mieszkańców.** W rozważaniach przedstawionych w niniejszej pracy zaproponowałam na podstawie literatury przedmiotu [Person 1991, s. 1-11; D. J. Bowersox i in. 1989] dwa podejścia do klasyfikacji strategii logistycznych: według sposobu zarządzania (strategie ukierunkowane na relacje lub/ i procesy) oraz według poziomu doświadczenia i wiedzy samorządów lokalnych w zakresie logistyki miejskiej (strategia doskonalenia systemu logistycznego miasta i strategia innowacji na podstawie istniejącego systemu logistycznego miasta). W rezultacie opracowałam macierz powiązań strategii logistycznych miasta oraz wskazałam na miejsce logistyki w strategii rozwoju miasta.

W ostatnim podrozdziale zaprezentowałam czynniki wpływające na formułowanie i realizowanie strategii logistycznej w mieście w ramach takich obszarów jak: regulacje prawne, gospodarka, polityka, społeczeństwo, środowisko, transport, innowacyjność i położenie geograficzne.

W rozdziale trzecim zaprezentowałam, zgodnie z przyjętym tytułem, *założenia do formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej miasta* wraz z ogólną charakterystyką wybranych metod i narzędzi służących wskazanym procesom. Na podstawie krytycznej analizy literatury i badań własnych, przeprowadzonych metodą delficką, zaproponowałam oryginalne propozycje metod i narzędzi wspomagających formułowanie i realizowanie strategii logistycznej miasta na etapach: analizy strategicznej, formułowania strategii, jej realizacji oraz kontroli i kontrolingu. Stanowią one mój indywidualny wkład do literatury przedmiotu.

W pierwszym podrozdziale przedstawiłam wybrane metody i narzędzia służące do analizy strategicznej organizacji, które można zaadaptować w odniesieniu do miasta. Na etapie analizy strategicznej, obok standardowych metod, zaproponowałam dwie autorskie metody wzajemnie się uzupełniające, wpisujące się w szkołę zasobów i kompetencji: analizę potencjału miasta w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej oraz model dojrzałości miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej. Pierwsza dotyczy analizy potencjału miasta w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej. Miasta różnią się potencjałami, które mogą być



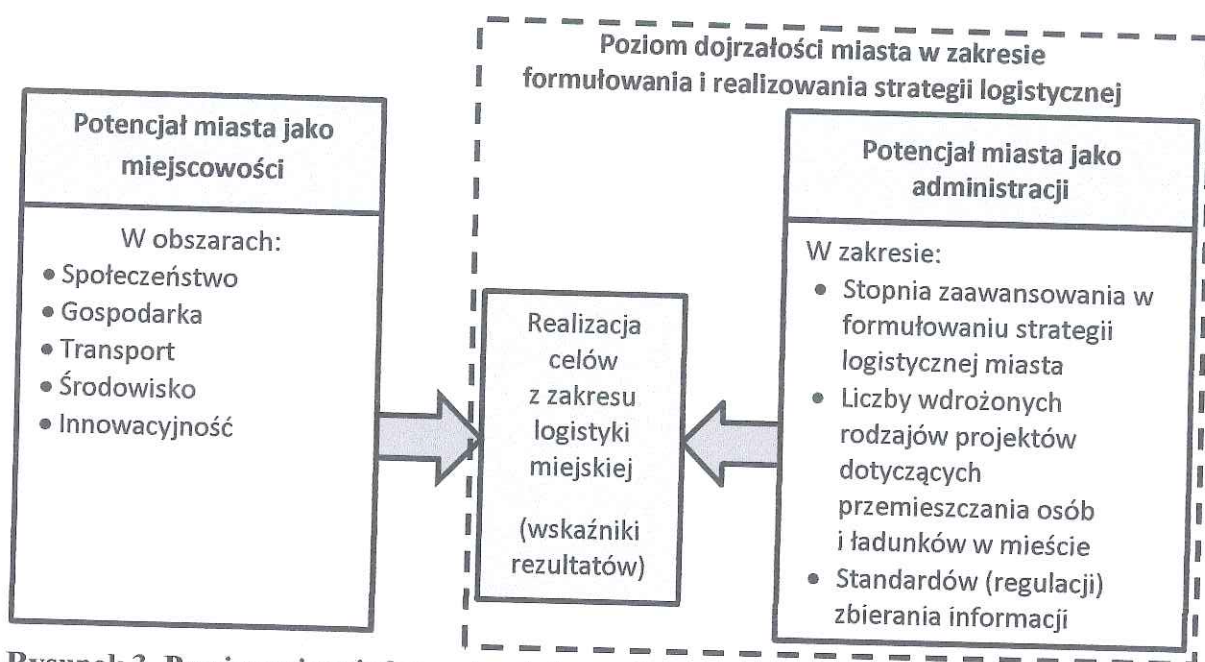
rozpatrywane w odniesieniu do miasta jako miejscowości oraz do miasta jako administracji. Potencjał miasta, jako miejscowości (w tym posiadane zasoby), określa jego możliwości w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej. W tym znaczeniu determinowany on jest przez różne czynniki, jak gęstość zaludnienia, PKB *per capita*, wielkość ładunków przemieszczanych w mieście itp. W związku z tym na podstawie dostępnego piśmiennictwa oraz badań eksperckich przeprowadzonych metodą delficką zaproponowałam zestaw kryteriów uwzględniający wymienione czynniki w odniesieniu do pięciu obszarów: społeczeństwo, gospodarka, transport, środowisko oraz innowacyjność. Do analizy potencjału miasta (w odniesieniu do miejscowości) zaproponowałam w pracy wykorzystanie metody wielokryterialnego wspomaganie decyzji – Promethee-Gaia. Metoda ta została uznana za najbardziej odpowiednią, ze wszystkich metod wielokryterialnych, do zbadania poziomu potencjału miasta. W rezultacie pozwala ona zakwalifikować miasto do niskiego, średniego i wysokiego poziomu potencjału w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej.

Drugą metodą zaproponowaną na etapie analizy strategicznej jest autorski model dojrzałości miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej (obejmujący swoim zakresem potencjał miasta jako administracji). W modelu tym przyjęto dwa wymiary: *X. Stopień zaawansowania w formułowaniu strategii logistycznej miasta* i *Y. Zakres realizowania strategii logistycznej miasta*, z których każdy obejmuje grupę dedykowanych mu kryteriów. W ramach każdego ze wskazanych wymiarów wyodrębnione zostały dodatkowo grupy kryteriów, których dobór podyktowany był przede wszystkim czynnikami wpływającymi na formułowanie i realizowanie strategii logistycznej miasta oraz dostępnością danych. Model umożliwia ocenę poziomu dojrzałości miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej. Po dokonanej analizie miasto może zostać zakwalifikowane do jednego z pięciu poziomów dojrzałości: niskiego; niskiego/średniego, średniego, średniego/wysokiego i wysokiego. Model ten stanowi praktyczne narzędzie umożliwiające pogłębioną analizę pojedynczego miasta (w tym wypadku miasto może pozyskać bardzo dużo szczegółowych i cennych danych do analizy strategicznej), jak również może służyć do określenia jego pozycji strategicznej w zakresie logistyki miejskiej na tle innych miast. Pierwsza uproszczona wersja modelu, odnosząca się wyłącznie do transportu towarowego, została zaprezentowana podczas międzynarodowej konferencji naukowej WCTRS w Szanghaju w 2016 r. Powiązania między potencjałem miasta w odniesieniu do miejscowości oraz administracji a poziomem dojrzałości miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej zostały zaprezentowane na rysunku 3. Należy podkreślić, że oceny poziomu dojrzałości miasta dokonałam na podstawie potencjału miasta rozpatrywanego jako administracja oraz wskaźników rezultatu.

W kolejnej części niniejszego rozdziału wskazałam na metody i narzędzia służące do formułowania strategii logistycznej miasta. Zaproponowałam sposób doboru strategii w zależności od potencjału miasta oraz jego poziomu dojrzałości w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej z wykorzystaniem autorskiej macierzy PD (akronim PD pochodzi od słów: P – potencjał miasta w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej, D – dojrzałość miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej). Macierz ta umożliwia zakwalifikowanie miasta do jednej z czterech grup, w odniesieniu do których proponowany jest rodzaj strategii logistycznej. Stanowi ona również mój indywidualny wkład do nauk o zarządzaniu w zakresie strategicznego zarządzania logistyką miejską. Opracowałam także narzędzie do badania spójności celów strategii logistycznej z celami strategii rozwoju miasta oraz zaprezentowałam w sposób syntetyczny wybrane metody formułowania strategii logistycznej miasta. W kolejnym podrozdziale



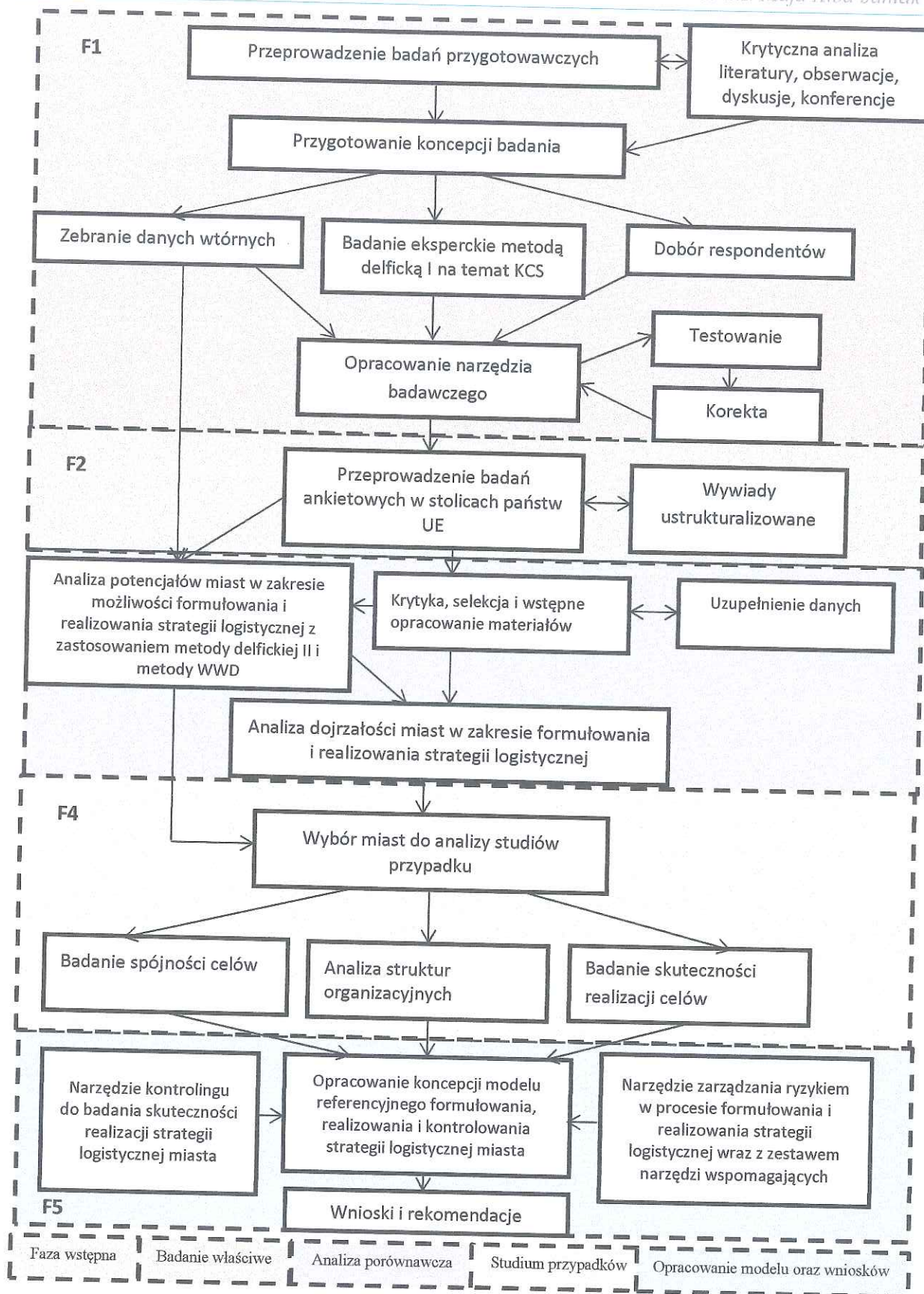
przedstawiłam istotne aspekty, które powinny być wzięte pod uwagę podczas realizowania strategii logistycznej miasta. Wskazałam na konieczność dostosowania struktury organizacyjnej do potrzeb strategii oraz podkreśliłam potrzebę uwzględnienia stanowiska pracy odpowiedzialnego za logistykę miejską w strukturze organizacyjnej samorządu lokalnego. Wskazałam również na rolę przepływu informacji oraz znaczenie doboru zasobów materialnych i niematerialnych w celu skutecznej realizacji strategii logistycznej miasta. W ostatniej części przedstawiłam autorską metodę kontrolingu do badania skuteczności realizacji strategii logistycznej oraz narzędzie do zarządzania ryzykiem w tym obszarze, co również stanowi mój wkład do literatury przedmiotu.



**Rysunek 3. Powiązania między potencjałem miasta a jego poziomem dojrzałości w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej**

Źródło: opracowanie własne

**Rozdział czwarty**, zatytułowany *Analiza porównawcza stolic państw UE w zakresie logistyki miejskiej w kontekście strategii rozwoju miasta*, stanowi przeniesienie rozważań o naturze naukowo-poznawczej na grunt empiryczny. Przedstawiłam w nim wyniki badań z wykorzystaniem dwóch autorskich metod: analizy potencjału miasta w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej oraz modelu dojrzałości miast w tym zakresie. W pierwszym podrozdziale zaprezentowałam procedurę i metody przeprowadzonych badań (rysunek 4).



Rysunek 4. Procedura przeprowadzonych badań  
 Źródło: opracowanie własne

*Q*



W trakcie realizacji badań zastosowałam zasadę triangulacji metodologicznej [Stańczyk 2015, s. 251]. W pierwszej fazie badań przeprowadziłam przygotowawcze prace badawcze, w rezultacie których opracowałam koncepcję badań dotyczącą analizy porównawczej stolic państw Unii Europejskiej w zakresie włączania logistyki w strategię rozwoju miast. Na przełomie lat 2014/2015, przeprowadziłam pierwsze badanie metodą delficką I wśród 20 ekspertów naukowych z całego świata (między innymi z z-cą prezydenta i dwoma dyrektorami Instytutu dla Logistyki Miejskiej (*Institute for City Logistics*) w Kyoto w Japonii). Celem badania metodą delficką I były identyfikacja oraz ocena istotności kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej z perspektywy różnych interesariuszy. W fazie II (badania właściwego) zostały przeprowadzone badania ankietowe w stolicach państw UE. Dobór próby do badań był celowy. Badania zrealizowałam w latach 2015-2016. Celem badania ankietowego było uzyskanie informacji od przedstawicieli stolic państw Unii Europejskiej na temat wybranych aspektów związanych z formułowaniem i realizowaniem strategii logistycznej. W fazie III, na podstawie wyników badania eksperckiego przeprowadzonego metodą delficką II oraz danych wtórnych pozyskanych z bazy Eurostatu, dokonałam analizy porównawczej potencjałów stolic państw Unii Europejskiej w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej. Celem drugiego badania eksperckiego, przeprowadzonego metodą delficką II była identyfikacja ostatecznej rodziny kryteriów charakteryzujących potencjał miasta (jako miejscowości) oraz uzyskanie informacji na temat ich istotności. W dalszej części badań opracowałam autorski model dojrzałości miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej, który następnie przetestowałam na próbie 15 miast.

Wyniki badań z wykorzystaniem danych ilościowych w rozdziale 4 stanowiły podstawę do wyłonienia trzech studiów przypadków do pogłębionej analizy przeprowadzonej w kolejnym rozdziale.

W podrozdziale drugim zaprezentowałam wyniki analizy porównawczej miast pod względem ich poziomów potencjałów w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej. W przeprowadzonej analizie zastosowałam metodę wielokryterialnego wspomaganie decyzji: Promethee-Gaia. W analizie wykorzystałam kryteria przypisane do następujących obszarów: społeczeństwo, gospodarka, transport, środowisko oraz innowacyjność. Wartości dla poszczególnych kryteriów pozyskałam z bazy Eurostat. Metoda Promethee-Gaia została zastosowana dwukrotnie: do analizy porównawczej 25 i 15 stolic państw Unii Europejskiej (jest to grupa miast, w których zostały przeprowadzone pogłębione badania ankietowe). Celem analiz porównawczych była ocena potencjałów stolic państw UE w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej. W efekcie analizy poszczególne miasta zostały zakwalifikowane do jednego z trzech poziomów: niskiego, średniego i wysokiego. W trakcie analizy zauważyłam duże dysproporcje między badanymi miastami, w szczególności w zakresie gęstości zaludnienia, wielkości transportu ładunków według rozładunku i załadunku oraz wielkości transportu odpadów i surowców wtórnych.

W kolejnej części dokonałam analizy poziomów dojrzałości 15 miast w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej. W celu weryfikacji modelu *ex ante* wykorzystałam zarówno dane uzyskane z bazy Eurostat, jak i pochodzące z przeprowadzonych badań ankietowych. Analiza umożliwiła zakwalifikowanie poszczególnych miast do jednego z pięciu poziomów dojrzałości w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej: wysokiego, wysokiego/średniego, średniego, średniego/niskiego i niskiego. Wśród kryteriów, które najbardziej różnicowały te poziomy, znalazły się takie jak np.: funkcjonowanie w mieście partnerstwa na rzecz jakości transportu towarowego, uwzględnianie w planie zagospodarowania przestrzennego potrzeb w zakresie



transportu towarowego w mieście czy wykorzystanie infrastruktury publicznej w celu realizacji dostaw towarowych.

Wyniki uzyskane w obu analizach (analiza potencjału miasta w zakresie formułowania strategii logistycznej oraz model dojrzałości miast w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej) zostały zestawione ze sobą w autorskiej macierzy PD (rysunek 5).

		Potencjał miasta w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej		
		Wysoki potencjał	Średni potencjał	Niski potencjał
Dojrzałość miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej miasta	Wysoki poziom dojrzałości	Sztokholm Wiedeń Helsinki Londyn	Paryż Berlin	
	Średni/wysoki poziom dojrzałości			Praga
	Średni poziom dojrzałości	Dublin	Warszawa	Budapeszt
	Niski/średni poziom dojrzałości		Tallin Lizbona	Ryga
	Niski poziom dojrzałości			Bukareszt Ateny

**Rysunek 5. Prezentacja pozycji analizowanych miast w macierzy PD (wyboru strategii logistycznej miasta)**

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie macierzy PD oraz pogłębionej analizy poszczególnych kryteriów zaproponowałam dla każdego miasta strategię logistyczną. Ponadto uzyskany poziom potencjału miasta oraz pogłębiona analiza wskaźników wejścia i wyjścia dla modelu dojrzałości w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej pozwoliły wyłonić trzy miasta, które stanowiły studia przypadków w rozdziale 5.

**Ostatni rozdział piąty**, zatytułowany *Strategie funkcjonalne z zakresu logistyki miejskiej na przykładzie wybranych stolic państw Unii Europejskiej* stanowi pogłębioną analizę trzech studiów przypadku. Zakwalifikowałam do niej trzy miasta: Sztokholm, Wiedeń i Warszawę. Dobór miast do pogłębionej analizy został dokonany na podstawie analiz przeprowadzonych w rozdziale 4. Rozdział piąty składa się z czterech części. Podstawą do ich opracowania była krytyczna analiza dokumentów wewnętrznych miast zakwalifikowanych do badania, wśród których znalazły się przede wszystkim strategie rozwoju miast, strategie z zakresu logistyki miejskiej i inne dokumenty strategiczne istotne z punktu widzenia danego miasta. Dokumenty te zostały pozyskane od samorządów lokalnych w trakcie badań ankietowych.

W pierwszej części omawianego rozdziału zbadałam spójność celów z zakresu logistyki miejskiej z celami kluczowych strategii miast Sztokholmu, Wiednia i Warszawy. Zidentyfikowałam również dokumenty strategiczne opracowane na poziomie kraju i Unii Europejskiej, na podstawie których poszczególne miasta opracowały swoje strategie i plany



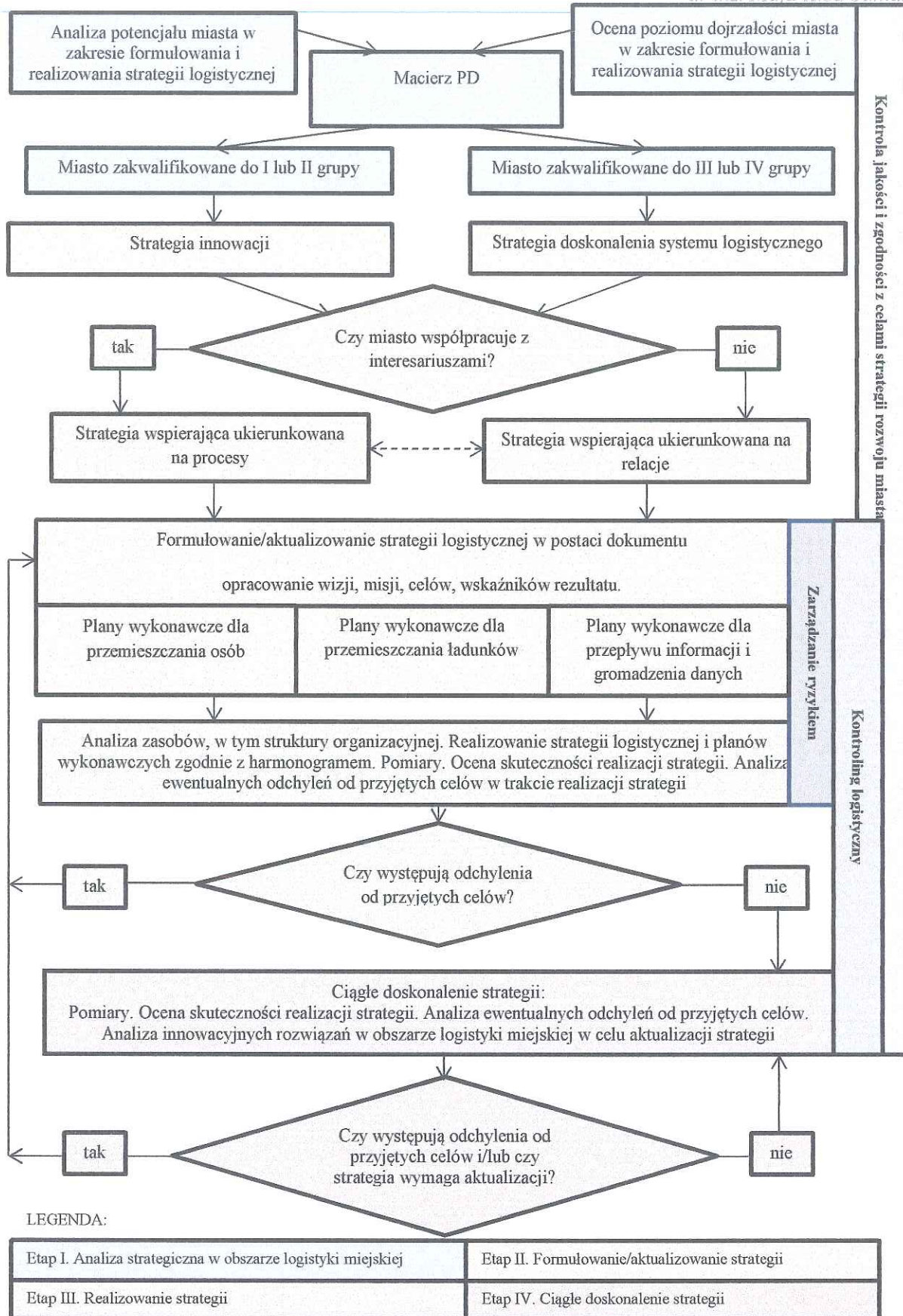
wykonawcze z zakresu logistyki miejskiej. Analizowane strategie/plany z zakresu logistyki miejskiej w wybranych miastach pokazały, że cele w nich sformułowane są spójne z dokumentami strategicznymi danego miasta, kraju czy Unii Europejskiej. Wszystkie strategie (plan w przypadku Wiednia) wpisują się w politykę Unii Europejskiej w zakresie ochrony środowiska. Jednak nie wszystkie miasta określiły cele szczegółowe i zadania w sposób skwantyfikowany, co w konsekwencji może utrudniać ich realizację.

W drugiej części dokonałam charakterystyki struktur organizacyjnych badanych miast, ze szczególnym uwzględnieniem komórek organizacyjnych, w ramach których realizowane są zadania z zakresu logistyki miejskiej. Zaproponowałam również własną koncepcję umiejscowienia logistyki w macierzowej strukturze organizacyjnej samorządu lokalnego.

W kolejnej części zaprezentowałam wybrane wskaźniki realizacji strategii z zakresu logistyki miejskiej dla trzech wybranych miast. Ponadto na podstawie danych dotyczących Sztokholmu przeprowadziłam analizę skuteczności realizacji strategii logistycznej z wykorzystaniem autorskiego narzędzia kontrolingu.

W ostatnim podrozdziale zaprezentowałam wybrane informacje na temat formułowania strategii z zakresu logistyki miejskiej w badanych miastach oraz przedstawiłam procedury z tym związane, które stosowane są w Sztokholmie i Wiedniu. Uwieńczeniem pracy jest autorski model referencyjny formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej miasta wraz z procedurą jego zastosowania (rysunek 6). Jest on efektem studiów literaturowych, badań przeprowadzonych w badanych miastach, w tym analizy istniejących procedur formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej w Sztokholmie i w Wiedniu, jak również opracowanych przeze mnie metod i narzędzi (np. metody badania potencjału miasta, modelu dojrzałości miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej). Model został uzupełniony o procedurę obejmującą opis poszczególnych etapów wraz z informacją o pożądanym rezultacie, interesariuszach, którzy powinni być włączani w jego realizację oraz metodach, które mogłyby zostać zastosowane na poszczególnych etapach. Został on opracowany w taki sposób, aby samorząd lokalny podczas formułowania i realizowania strategii logistycznej mógł w sposób elastyczny i dynamiczny dostosowywać się do zmieniających się oczekiwań interesariuszy. Stąd też zarówno na etapie realizowania, jak i udoskonalenia strategii istnieje możliwość jej aktualizacji. Ponadto zaproponowane narzędzie do kontrolingu umożliwia stały monitoring realizowanych celów, a w razie jakichkolwiek odchyłeń podejmowanie działań naprawczych. Z kolei narzędzie do zarządzania ryzykiem pozwala na wyeliminowanie lub zmniejszenie czynników ryzyka występujących w otoczeniu miasta. Szczególną uwagę w modelu poświęcono współpracy z szerokim gronem interesariuszy poprzez zaproszenie ich do zespołu ds. logistyki miejskiej, a w jego ramach do zespołów roboczych, grup fokusowych oraz na konferencje, warsztaty itp. Model ten promuje Metodę Aktywnego Planowania Strategicznego (MAPS) oraz oddolnego tworzenia strategii na podstawie inicjatyw i oczekiwań interesariuszy. Nie oznacza to, że samorządy lokalne nie mogą stosować również innych metod zarządzania strategicznego niż w zaproponowanej procedurze. Istotne znaczenie w prezentowanym modelu ma ostatnia jego faza: ciągle doskonalenie. Wskazuje ona na to, że realizacja strategii logistycznej nie kończy się na wdrożeniu określonych wcześniej celów. Strategia powinna być stale udoskonalana i dostosowywana do turbulentnego otoczenia oraz zmieniających się potrzeb interesariuszy.





**Rysunek 6. Model referencyjny formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej miasta**

Źródło: opracowanie własne



Przesłanką do opracowania modelu były wyniki badań potwierdzające, że miasta, które:

- posiadają w strategii z zakresu logistyki miejskiej skwantyfikowane cele,
- posiadają opracowane w formie pisemnej procedury formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej,
- w holistyczny sposób podchodzą do logistyki miejskiej (obejmującej przepływ osób, ładunków i informacji z nimi związanych) na etapie formułowania, realizowania i kontrolowania strategii z zakresu logistyki miejskiej,
- funkcjonują w macierzowych strukturach organizacyjnych bądź funkcjonalnych z elementami struktury macierzowej

skuteczniej realizują cele z zakresu logistyki miejskiej.

Zatem można potwierdzić przyjętą w pracy hipotezę główną, że skuteczna realizacja celów z zakresu logistyki miejskiej wymaga ich skwantyfikowania oraz zastosowania przez samorząd lokalny procedury obejmującej metody i narzędzia do analizowania, formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej.

Rozwiązania przedstawione w warstwie teoretycznej i empirycznej omawianej monografii przyczyniają się do rozwinięcia wiedzy w obszarze badań podstawowych w ramach nauk o zarządzaniu, w szczególności w zakresie logistyki miejskiej, strategii logistycznej miasta i zarządzania publicznego. Opracowane modele, procedury i narzędzia mogą być wykorzystywane przez samorządy lokalne podczas formułowania i realizowania strategii logistycznej. Uzyskane wyniki badań uzupełniają istniejącą wiedzę na temat istoty logistyki w strategiach rozwoju miast i dzięki temu mogą również stanowić wartościową informację dla Komisji Europejskiej, zwłaszcza dla Dyrekcji Generalnej ds. Mobilności i Transportu. Można zatem przyjąć, iż prezentowana monografia ma charakter teoretyczno-ewaluacyjno-aplikacyjny.

Reasumując, uważam, że postawione w pracy cele badawcze udało mi się osiągnąć. Mam również świadomość pewnych ograniczeń związanych z przeprowadzonymi badaniami. Dotyczą one przede wszystkim celowego doboru próby, który został zawężony do stolic państw UE, koncentracji na terytorium administracyjnym miasta, bez uwzględniania obszarów przylegających (w przypadku danych statystycznych pobranych z bazy Eurostat) oraz ograniczonego zakresu dostępnych danych statystycznych.

Dostrzegam również potrzebę dalszych pogłębionych badań przede wszystkim w zakresie opracowania standardów do zbierania i przetwarzania danych na temat przemieszczania osób i ładunków w mieście. Z przeprowadzonych badań wynika, że ten obszar wymaga znacznych usprawnień we wszystkich analizowanych stolicach. Duże dysproporcje w potencjałach badanych miast do podejmowania logistycznych decyzji logistycznych, jak również w ich poziomach dojrzałości, wskazują na potrzebę dalszych pogłębionych badań w tym obszarze. Wnioski z przeprowadzonych badań skłaniają do postawienia kolejnych, nurtujących mnie pytań badawczych. Dlaczego niektóre miasta o wysokim potencjale zostały zakwalifikowane do średniego poziomu dojrzałości w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej, a nie do wysokiego? Co przyczynia się do sukcesu miast, które posiadają niski potencjał w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznych, a ich poziom dojrzałości został zidentyfikowany jako średni? W mojej opinii warto byłoby również podjąć próbę analizy potencjałów i poziomów dojrzałości miast w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej w odniesieniu do miast funkcjonujących w innych warunkach kulturowych (np. w Stanach Zjednoczonych, Japonii, Chinach, Australii).



**Do własnych, oryginalnych osiągnięć naukowych opisywanej pracy zaliczam:**

- Systematyzację i uporządkowanie pojęć związanych z logistyką miejską oraz propozycję ich klasyfikacji ze względu na trzy podejścia: z perspektywy przedsiębiorstw prywatnych, z perspektywy samorządów lokalnych oraz holistyczne, łączące te dwa pierwsze.
- Zaproponowanie autorskich definicji logistyki miejskiej oraz strategii logistycznej miasta.
- Dokonanie autorskiej klasyfikacji interesariuszy logistyki miejskiej, wraz ze wskazaniem ich roli i znaczenia w procesie zarządzania strategicznego miastem.
- Zaproponowanie jako jednej z funkcji miasta (w miejsce funkcji komunikacji) funkcji logistycznej obejmującej swym zakresem przepływy osób, ładunków i informacji im towarzyszących.
- Opracowanie koncepcji umiejscowienia logistyki w strukturze organizacyjnej miasta.
- Na podstawie krytycznej analizy literatury i badań własnych przeprowadzonych metodą delficką zaproponowanie oryginalnych propozycji metod i narzędzi wspomagających formułowanie i realizowanie strategii logistycznej miasta na etapach: analizy strategicznej, formułowania strategii, jej realizacji oraz kontroli i kontrolingu. Wśród nich należy w szczególności wyróżnić:
  - narzędzie do analizy potencjału miasta w zakresie możliwości formułowania i realizowania strategii logistycznej
  - model dojrzałości miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej
  - Macierz PD (P-Potencjał, D-dojrzałość miasta w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej)
  - narzędzie do zarządzania ryzykiem w procesie formułowania i realizowania strategii logistycznej wraz z zestawem narzędzi wspomagających
  - narzędzie kontrolingu do badania skuteczności realizacji strategii logistycznej miasta, przedstawiającego procedurę postępowania na etapach formułowania i realizowania strategii
- Konceptualizację modelu referencyjnego formułowania, realizowania i kontrolowania strategii logistycznej miasta uwzględniającego holistyczne podejście do długofalowych rozwiązań z zakresu przepływu osób, ładunków i informacji z nimi związanych, wraz z zestawem procedur i narzędzi umożliwiających jego implementację.
- Wskazanie możliwych kierunków badań dotyczących istoty logistyki w strategiach rozwoju miast.

**Przedstawione osiągnięcia pozwoliły wkomponować koncepcję logistyki miejskiej w dyscyplinę nauk o zarządzaniu oraz odnieść ją do poziomu zarządzania strategicznego i zarządzania publicznego.**

Przedstawione osiągnięcia zauważone zostały w recenzjach wydawniczych monografii:

- **dr hab. Marzena Kramarz, prof. Politechniki Śląskiej w Gliwicach** stwierdziła, że *„Temat pracy oceniam jako ważny, znajdujący się aktualnie w centrum uwagi nauk o zarządzaniu, w tym zwłaszcza na styku subdyscypliny logistyka oraz zarządzania publicznego. Autorka podejmuje bowiem problematykę strategii logistycznej miasta lokując ją w kontekście logistyki miejskiej oraz strategii miasta. Uważam, że praca jest bardzo dobrze poprowadzona koncepcyjnie. Treści kolejnych etapów badawczych uszczegółwiają poprzednie etapy pozwalając przejść do kolejnych ze świadomością spojrzenia autorki na omawianą problematykę. Autorka ma umiejętność krytycznego*



spojrzenia na dotychczasowe publikacje w obszarze strategii logistycznych i logistyki miejskiej [...]. Należy podkreślić, że przyjęty zamysł badawczy, w tym zwłaszcza propozycja wyboru strategii logistycznej miasta w zależności od poziomu dojrzałości miasta, jest unikatowy i wskazuje na wkład autorki w rozwój nauk o zarządzaniu, w szczególności poprzez budowę konstruktów dojrzałości miasta do podejmowania decyzji strategicznych w obszarze logistyki [...]. Bardzo dobrze autorka wskazała [...] miejsce logistyki miejskiej w dyscyplinach naukowych [...] analiza w czytelny sposób wskazuje na zasadność prowadzonych przez Autorkę badań w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Na uwagę zasługuje także część związana z wyprowadzeniem podejścia do analizy interesariuszy logistyki miejskiej. Autorka ciekawie i wyczerpująco wskazała interesariuszy omawiając ich rolę i znaczenie [...] praca dr Mai Kiby - Janiak „Logistyka w strategiach rozwoju miast” przedstawia wysoki poziom naukowy. Autorka podejmuje ważny i słabo rozpoznany we współczesnym zarządzaniu strategicznym temat strategii logistycznych miast, właściwie dobiera metody badawcze a z ich wykorzystaniem realizuje cele pracy [...]. Przedstawiona do zaopiniowania książka spełnia więc w mojej ocenie ustawowy wymóg wniesienia znacznego wkładu w rozwój nauki.”

- **dr hab. Stanisław Iwan, prof. Akademii Morskiej w Szczecinie** stwierdził, że „Praca wpisuje się w próbę systemowego ujęcia zagadnień związanych z funkcjonowaniem logistyki miejskiej w ujęciu całościowym (holistycznym), w szczególności w kontekście podejmowania decyzji na poziomie strategicznym i przy uwzględnieniu wyzwań w zakresie formułowania dokumentów strategicznych w miastach.[...]. Warte podkreślenia jest, że takie ujęcie tematyki stanowi nowatorskie podejście nie tylko w skali krajowej, ale również w ujęciu europejskim, czy wręcz światowym. W ostatnich latach aspekty włączania logistyki miejskiej do planów strategicznych na poziomie lokalnym lub regionalnym stają się coraz częściej przedmiotem zainteresowania badaczy i praktyków. Recenzowana monografia doskonale wpisuje się w ten nurt i, co niezwykle ważne, w znacznym stopniu wypełnia luki poznawcze jakie można dostrzec w dotychczas zrealizowanych pracach. Z powyższego względu należy uznać, że monografia zdecydowanie wpisuje się w dziedzinę nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu. Ponadto jej treść jest oryginalna i wnosi istotny wkład w rozwój dyscypliny.[...]. Dysertabilność opracowania wynika przede wszystkim z prawidłowo postawionych hipotez, odpowiednio sformułowanych celów, właściwie przeprowadzonej dyskusji naukowej oraz prawidłowo zrealizowanych badań, co istotne – badań na poziomie międzynarodowym. [...]. Konkludując, w sposób absolutnie pozytywny oceniam przedstawione opracowanie zwarte. Uważam, że Autorka wykazała się wystarczającym stopniem opanowania warsztatu badawczego i posiada kompetencje do samodzielnego prowadzenia badań naukowych, a także prowadzenia zespołów badawczych. Samo opracowanie zaś stanowi znaczny wkład w rozwój dyscypliny nauk o zarządzaniu”.

## Bibliografia

- Ackoff R. L. 1974, Redesigning the Future. A systems approach to societal problems, John Wiley & Sons Inc., New York.
- Allen J., Thorne G., Browne M., 2007, BESTUFS. Good Practice Guide on Urban Freight Transport.
- Bowersox, D.J., P.J. Daugherty, C.L. Droge, D.S. Rogers and D.L. Wardlow, 1989, Leading edge logistics: Competitive positioning for the 1990s. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- Cherrett T., Allen J., McLeod F., Maynard S., Hickford A., Browne M., 2012, Understanding urban freight activity – key issues for freight planning, Journal of Transport Geography 24.
- Dablanc, L., 2007, Goods transport in large European cities: difficult to organize, difficult to modernize. Transportation Research Part A: Policy and Practice 41 (3).
- Eurostat, 2018, <http://ec.europa.eu/eurostat/data/browse-statistics-by-theme>, 02-03.2018.



- Fossheim K., Andersen J., 2017, *Plan for sustainable urban logistics – comparing between Scandinavian and UK practices*, Eur. Transp. Res. Rev. <https://doi.org/10.1007/s12544-017-0270-8>
- Iwan S., 2013, Wdrażanie dobrych praktyk w obszarze transportu dostawczego w miastach, Wydawnictwo Naukowe Akademii Morskiej, Szczecin.
- Kaleta A., 2013, Realizacja strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kauf S., 2016, City logistics – A Strategic Element of Sustainable Urban Development, Transportation Research Procedia, Tom 16.
- Kiba-Janiak M., 2015, Znaczenie logistyki w strategii rozwoju miasta, Logistyka 1/2015.
- Kiba-Janiak M., 2017b, Urban freight transport in city strategic planning, Research in Transportation Business & Management, 24 (2017) 4–16 Elsevier
- Krupski R., 2003, Strategie i zarządzanie strategiczne, [w:] Zarządzanie strategiczne. Koncepcje - metody pod redakcją naukową R. Krupskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Lindholm M., 2012, How local authority decision makers address freight transport in the urban area, The Seventh International Conference on City Logistics, Procedia - Social and Behavioral Sciences 39.
- Lindholm M., Behrends S., 2012, Challenges in urban freight transport planning – a review in the Baltic Sea Region, Journal of Transport Geography 22.
- Mintzberg H., 1979, The structuring of Organization, Englewood Cliffs: Prentice Hall
- Niemczyk J., 2013, Strategia od planu do sieci, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Obłój K., 2007, Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, wydanie II zmienione, Warszawa.
- Persson G., Achieving Competitiveness Through Logistics, The International Journal of Logistics Management, Wydawnictwo MCB UP, Tom 2 nr: 1, 19. 1991, s. 1-11, <https://doi.org/10.1108/09574099110804625>.
- Porter M. E., 2012, Czym jest strategia? O strategii, Harvard Business Review Polska, Warszawa.
- Romanowska M., 2009, Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie, PWE, Warszawa.
- Ruske W., 1994, City Logistics – Solutions for urban commercial transport by cooperative operation management, OECD Seminar on Advanced Road Transport Technologies, Omiya Japan.
- Simon H. A., 1976, Działanie administracji: proces podejmowania decyzji w organizacjach administracyjnych, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Stańczyk S., 2015, Triangulacja – Łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań [w] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, wydanie III rozszerzone pod redakcją naukową W. Czakona, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Szołysek J., Logistyka miasta, PWE, Warszawa 2016.
- Taniguchi E., Thompson R. G., Yamada T., 1999, Modelling city logistics [w]: City Logistics I, pod redakcją naukową E. Taniguchi, R. G. Thompson, Institute of System Science Research, Kyoto
- Witkowski J., 2000, Kompleksowa strategia rozwoju a strategię funkcjonalne, [w:] Zarządzanie Strategiczne, praca zbiorowa w Skrypty Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Witkowski J., Kiba-Janiak M., 2014, The Role of Local Governments in the Development of City Logistics, 8th International Conference on City Logistics, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Elsevier.
- Zalewski A., (red.), 2005, Zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym, SGH, Warszawa.

## V. Omówienie pozostałych osiągnięć naukowo-badawczych

Moje zainteresowania naukowo badawcze koncentrują się wokół problematyki logistyki, w tym w szczególności logistyki w nietypowych zastosowaniach. Swoje zainteresowania związane z logistyką rozpoczęłam w trakcie studiów magisterskich, kiedy na czwartym i piątym roku studiów byłam członkiem naukowego koła logistycznego. Uwieńczeniem studiów była praca magisterska nt. *Łańcuch logistyczny w transporcie zewnętrznym i wewnętrznym na przykładzie firmy spedycyjno-transportowej C. Hartwig*. pod kierunkiem prof. zw. dra hab. Stefana Abta. Po ukończeniu studiów rozpoczęłam edukację na studiach podyplomowych nt. *Projektowanie systemów logistycznych* w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. W 1999 roku obroniłam pracę dyplomową pod kierunkiem prof. dra hab. Stefana Abta. Z dniem 1 października (w 1999-2000 roku na podstawie umowy zlecenia a od 2000 roku w ramach umowy o pracę) zostałam zatrudniona na stanowisku asystenta w Wyższej



Szkole Biznesu w Gorzowie Wielkopolskim, gdzie pracowałam do końca września 2013 r. Od września 2004 roku, przez jedną kadencję, pełniłam funkcję Dziekana w Wyższej Szkole Biznesu w Gorzowie Wlkp. a w latach 2010-2012 funkcję Rektora (do momentu podjęcia pracy w UE we Wrocławiu). W 2004 roku odbyłam dwutygodniową praktykę zawodową w BBW we Frankfurcie nad Odrą, a w 2012 roku tygodniowy staż naukowy w Instytucie Logistyki i Magazynowania w Poznaniu (w ramach projektu unijnego pn. *Komercjalizacja drogą do sukcesu* realizowanego przez C.L. Consulitng i Logistyka Sp. z o.o.).

W okresie 2000 – 2005 r. moje zainteresowania naukowe dotyczyły następujących obszarów:

1. Zarządzanie logistyczne w firmach spedycyjno-transportowych, produkcyjnych i handlowych
2. Zarządzanie logistyczne w służbach ratowniczych
3. Nowoczesne metody i technologie wspomagające zarządzanie logistyczne.

W 2000 roku, w trakcie pracy w Starostwie Powiatowym, zidentyfikowałam swoje zainteresowania naukowe w zakresie problematyki związanej z zarządzaniem logistycznym w sektorze usług ratowniczych. Wynikiem studiów literaturowych było pięć artykułów naukowych. W kolejnym roku przeprowadziłam badania w Centrum Mobilizacyjnym w Londynie na temat zarządzania logistycznego w sektorze usług ratowniczych w Wielkiej Brytanii, w tym w szczególności w Londynie. Uwieńczeniem badań były dwie publikacje zaprezentowane w 2001 roku podczas: 22 Międzynarodowego Sympozjum Naukowego Studentów i Młodych Pracowników Nauki w Politechnice Zielonogórskiej (efektem mojego uczestnictwa w tym sympozjum było wyróżnienie (I m-ce) za najlepszy artykuł) oraz International Conference, Logistic Management of Enterprise w Reka (w Republice Czeskiej).

W 2001 roku podczas międzynarodowego seminarium w Lubniewicach zaprezentowałam propozycję determinant oceniających jakość usług świadczonych przez służby ratownicze. W rezultacie w roku 2002 opublikowany został drugi anglojęzyczny referat pt. „Emergency Rescue Operations: Service Quality Assesment Determiners”, Research of Contemporary Economic, Issues by Young Economists, Proceedings of Lubniewice, 27-29 maj 2001 r., AE Poznań 2002. W kolejnych latach kontynuowałam moje zainteresowania badawcze w zakresie zarządzania logistycznego w służbach ratowniczych. Wynikiem studiów literaturowych i badań naukowych było opublikowanie kolejnych 6 artykułów.

Zwieńczeniem moich badań naukowych z zakresu zarządzania logistycznego w sektorze usług ratowniczych była rozprawa doktorska. Uchwałą Rady Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki z dnia 13 maja 2005 roku, na podstawie rozprawy doktorskiej pt. *Zarządzanie logistyczne w sektorze usług ratowniczych*, napisanej pod kierunkiem prof. zw. dra hab. Jarosława Witkowskiego, uzyskałam stopień naukowy doktora nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii. Zasadniczym celem dysertacji doktorskiej było opracowanie czterech różnych modeli zarządzania logistycznego w sektorze usług ratowniczych. Cel ten został zrealizowany poprzez osiągnięcie celów cząstkowych, na które składały się cele poznawcze (określenie zewnętrznych i wewnętrznych uwarunkowań integracji działań wszystkich służb ratowniczych; zdiagnozowanie przyczyn powstawania tzw. wąskich gardeł w procesie świadczenia usług przez polskie służby ratownicze, na podstawie przeprowadzonych badań własnych; wskazanie modeli zarządzania logistycznego, jako rozwiązań umożliwiających poprawę usług świadczonych przez służby ratownicze) oraz badawcze (usystematyzowanie oraz analizę zebranej literatury z zakresu usług, zarządzania logistycznego, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania logistycznego w usługach; dokonanie diagnozy zarządzania logistycznego w służbach ratowniczych oraz poziomu

obsługi zdarzeń, na podstawie istniejących materiałów źródłowych oraz badań własnych; przeprowadzenie analizy i dokonanie oceny stanu przygotowania jednostek ratowniczo-gaśniczych do tworzenia centrów powiadamiania ratunkowego; porównanie polskich i brytyjskich służb ratowniczych w obszarze procesów przepływu zasobów materialnych, ludzkich i informacyjnych.

Łącznie w okresie do uzyskania stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych opublikowałam 14 artykułów naukowych, w tym trzy anglojęzyczne. Jednocześnie aktywnie uczestniczyłam w 15 konferencjach naukowych, podczas których wygłosiłam 12 referatów w języku polskim i trzy w języku angielskim.

Od 2005 roku, po uzyskaniu stopnia naukowego doktora kontynuowałam swoje zainteresowania naukowo-badawcze w zakresie logistyki, w szczególności w ramach następujących wątków badawczych:

1. Zarządzanie logistyczne w sektorze usług ratowniczych – kontynuacja
2. Logistyka w przedsiębiorstwach usługowych, produkcyjnych i handlowych
3. Logistyka miejska
4. Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej logistyki miejskiej

#### **Wątek 1. Zarządzanie logistyczne w sektorze usług ratowniczych – kontynuacja**

W latach 2005-2013 kontynuowałam swoje zainteresowania w obszarze zarządzania logistycznego w sektorze usług ratowniczych. W publikacjach naukowych przedstawiłam wyniki badań przeprowadzonych w Centrum Mobilizacyjnym w Londynie oraz w służbach ratowniczych w woj. lubuskim. W efekcie opublikowałam 6 artykułów naukowych (załącznik 3), między innymi można wymienić:

- (1) Kiba-Janiak M., 2005, *Modele zarządzania logistycznego w sektorze usług ratowniczych na przykładzie województwa lubuskiego w: Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej (red. Bukowski L.), Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków, s. 165-170.*
- (2) Kiba-Janiak M., 2005, *Outsourcing w sektorze usług ratowniczych na przykładzie londyńskiej straży pożarnej, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Gorzowie Wlkp., 1/2005, ISSN 1895-3808, s. 92-99.*
- (3) Kiba-Janiak M., 2006, *Ocena zasobów ludzkich i materialnych na tle zagrożeń wpływających na zarządzanie logistyczne w służbach ratowniczych w województwie lubuskim, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Gorzowie Wlkp., 2/2006, ISSN 1895-3808, s. 17-27.*
- (4) Kiba-Janiak M., 2013, Witkowski K., *System informacji logistycznej w służbach ratowniczych. Studium przypadku Londyńskiego Centrum Operacyjnego, Logistyka 5/2013, ISSN 1231-5478, CD.*

#### **Wątek 2. Logistyka w przedsiębiorstwach usługowych, produkcyjnych i handlowych**

W początkowym okresie pracy naukowej po uzyskaniu stopnia naukowego doktora nauk ekonomicznych koncentrowałam się przede wszystkim na konferencjach i publikacjach wydawanych przez uczelnię, w której wówczas pracowałam. Mimo tego od początku swojej pracy zawodowej starałam się, aby uzyskiwane wyniki badań miały charakter aplikacyjny. W latach 2006-2007 współpracowałam, w ramach umowy cywilnoprawnej, z firmą Transkarat w zakresie projektowania centrum logistycznego obsługującego transport kombinowany. Rezultatem tej pracy była publikacja pt. Kiba-Janiak M., 2008, *Projekt wdrożenia zintegrowanego systemu informatycznego MySAP ERP na przykładzie centrum logistycznego, Prace Naukowe UE we Wrocławiu 11/2008*, która została wygłoszona podczas II Międzynarodowej Konferencji

Naukowej INTLOG 2008, Logistics Project Management, Szklarska Poręba 18-20 września 2008 r.

W 2007 roku przeprowadziłam pilotażowe badania ankietowe wśród 47 przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych. Celem badania była identyfikacja głównych obszarów zarządzania logistycznego. Badania wykazały, iż, wśród ankietowanych firm, obszary zarządzania logistycznego obejmują przede wszystkim: transport, zaopatrzenie, zapasy, przepływ informacji i gospodarkę magazynową. Do obszarów wymagających usprawnienia w badanych firmach można przede wszystkim zaliczyć: wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego oraz poprawę logistycznej obsługi klienta. Wyniki badań ankietowych zaprezentowane zostały w m.in. artykułach:

- (1) Kiba-Janiak M., 2007, *Kluczowe różnice w zarządzaniu logistycznym w firmach usługowych i produkcyjnych – wyniki badań ankietowych* w Techniczne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju państw europejskich stan, perspektywy, możliwości, szanse, zagrożenia (red. Engelhardt J. i Kiba-Janiak M.), WSB w Gorzowie Wlkp., 2007, s. 111-125.
- (2) Kiba-Janiak M., 2008, *Porównanie wybranych aspektów zarządzania logistycznego w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach* w Wybrane zagadnienia logistyki stosowanej (red. Bukowski L.), AGH w Krakowie, s. 33-43.
- (3) Kiba-Janiak M., Saniuk A., 2010, *The Meaning of Logistics in Production Enterprises* w Logistics and Transport 1/2010, s. 79-84.

Zastosowanie nowoczesnych technologii, w szczególności teleinformatycznych, w zarządzaniu logistycznym stanowi również mój obszar zainteresowań naukowych. W 2008 roku przeprowadziłam badanie wśród przedsiębiorstw zlokalizowanych w Gorzowie Wielkopolskim na temat wykorzystania Internetu w zarządzaniu logistycznym. W badaniu udział wzięło 81 przedsiębiorstw. Celem badania ankietowego było dokonanie identyfikacji obszarów zarządzania logistycznego, w których wykorzystywany jest Internet. Badanie ankietowe pozwoliło również dokonać analizy narzędzi wykorzystywanych do codziennej komunikacji z pracownikami i kontrahentami oraz określić korzyści jakie wynikają z zastosowania Internetu w firmie. Wyniki badań zaprezentowane zostały w publikacji:

- (1) Kiba-Janiak M., Saniuk S., 2008, *Wykorzystanie sieci Internet w zarządzaniu logistycznym przedsiębiorstwem* w Techniczne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju państw europejskich, stan, perspektywy, możliwości, szanse, zagrożenia (red. Engelhardt J. i Kiba-Janiak M.), WSB, s.55-65.

W 2012 rozpoczęłam pracę w Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Można przyjąć, że był to rok przełomowy w mojej pracy naukowej. Od tego momentu znacznie zintensyfikowałam swoją międzynarodową działalność naukową. W tym samym roku przeprowadziłam badania ankietowe wśród ponad 400 użytkowników telefonii mobilnej. Badania dotyczyły wykorzystania telefonów komórkowych podczas dokonywania zakupów w sklepach detalicznych. Efektem badań był opracowany autorski model biznesowy obsługi klienta w procesie sprzedaży detalicznej. Wyniki badań zostały zaprezentowane podczas Międzynarodowej Konferencji Naukowej *Oxford Retail Futures Conference. New Technologies, Business Models and Customer Experience*, Saïd Business School, University of Oxford, 10-11 grudzień 2012, Oxford, Wielka Brytania w wygłoszonym referacie nt. *The use of mobile phones by customers in retail stores*. Efektem przeprowadzonych badań były również trzy artykuły naukowe opublikowane w międzynarodowych czasopismach naukowych:

- (1) Kiba-Janiak M., 2014, *The Use of Mobile Phones by Customers in Retail Stores: A Case of Poland*, Economics and Sociology 7(10)/2014, s. 116-130.

- (2) Kiba-Janiak M., Baraniecka A., Cheba K., 2015, *The Possibility of Using Mobile Phones in Supply Chain Management. A Case Study of the Last Link in The Supply Chain*, Actual Problems of Economics 166(4)/2015, s. 426-435.
- (3) Kiba-Janiak M., Cheba K., Kołakowski T., 2015, *The Multiple Correspondence Analysis of Customer Preferences on M-Commerce Market*, Actual Problems of Economics 167(5)/2015, s. 462-469.

Wątek zastosowania nowoczesnych technologii w obszarze logistyki kontynuowałam również w późniejszym czasie, rezultatem czego były dwa kolejne artykuły naukowe:

- (1) Witkowski J., Kiba-Janiak M., Tronina P., 2014, *Korzyści i uwarunkowania rozwoju internetowych giełd transportowych na rynku europejskim* w Gospodarcze konsekwencje rozwoju logistyki międzynarodowej (red. Gołemska E., Bentyn Z.), Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań, s. 7-19.
- (2) Kiba-Janiak M., Tronina P., 2017, *Wpływ systemów telematycznych na usprawnienie międzynarodowych dostaw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej Organizacja i zarządzanie, 103(1978)/2017, s. 79-94.

Swoje zainteresowania z zakresu zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwach wykazałam również w następujących publikacjach naukowych:

- (1) Saniuk S., Kiba-Janiak M., 2008, *Koncepcja planowania przepływów w produkcyjnych łańcuchach logistycznych* w Techniczne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju państw europejskich, stan, perspektywy, możliwości, szanse, zagrożenia (red. Engelhardt J. i Kiba-Janiak M.), WSB, s. 45-54.
- (2) Saniuk A., Kiba-Janiak M., 2008, *Finansowanie przedsiębiorstw produkcyjnych środkami Unii Europejskiej jako czynnik innowacyjności* (współautorstwo z Saniuk A.), w Techniczne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju państw europejskich, stan, perspektywy, możliwości, szanse, zagrożenia (red. Engelhardt J. i Kiba-Janiak M.), WSB, s. 123-130 oraz
- (3) Saniuk S., Kiba-Janiak M., 2008, *Planowanie przepływów przedsiębiorstwa wirtualnego*, w Techniczne, ekonomiczne i społeczne uwarunkowania rozwoju państw europejskich, stan, perspektywy, możliwości, szanse, zagrożenia (red. Engelhardt J. i Kiba-Janiak M.), WSB, s.27-34.
- (4) Cheba K., Kiba-Janiak M., 2009, *Zastosowanie wybranych metod prognozowania zjawisk gospodarczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem w: Aspekty ilościowe i jakościowe rozwoju polskiej przedsiębiorczości* (red. Budziński R. i Piwowarski M.), Wyższa Szkoła Zawodowa, Gorzów Wlkp., s. 27-42.
- (5) Kiba-Janiak M., Witkowski J., 2012, *Rozwój europejskich centrów i klastrów logistycznych na podstawie doświadczeń hiszpańskich*, Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług, 94/2012, ISSN 1640-6818, s. 397-414.
- (6) Witkowski K., Kiba-Janiak M., Saniuk S., 2012, *Map of logistics processes as a part of creating an enterprise supply chain in the metallurgical company*, METAL 2012 - Conference Proceedings, 21st International Conference on Metallurgy and Materials, TANGER Ltd., 2012 (baza SCOPUS i Web of Science), s. 1914-1919.

W latach 2014-2018 kontynuowałam swoje zainteresowania w zakresie logistyki w ramach projektu badawczego pt. *Metody zarządzania w japońskich łańcuchach dostaw w Polsce i Wielkiej Brytanii*, nr 2013/09/B/HS4/01260 (kwota dofinansowania 198 760 PLN), kierowanego przez prof. dr hab. Jarosława Witkowskiego. W projekcie tym byłam głównym wykonawcą. Nadrzędnym celem badań było zdiagnozowanie uwarunkowań i różnic związanych z konfigurowaniem i funkcjonowaniem japońskich łańcuchów dostaw w krajach o zróżnicowanym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego na przykładzie Polski i Wielkiej Brytanii. Istotną częścią badań była analiza struktury podmiotowo-organizacyjnej japońskich łańcuchów dostaw w Europie na przykładzie sektora motoryzacyjnego oraz elektrotechnicznego. W trakcie realizacji projektu badawczego badaniami własnymi objętych zostało siedem japońskich przedsiębiorstw z Dolnego Śląska, w tym sześć firm produkcyjnych z branży motoryzacyjnej oraz jedna firma logistyczno-handlowa. W celu uzyskania szerszej perspektywy dla oceny roli operatorów logistycznych w funkcjonowaniu japońskich łańcuchów dostaw na rynku europejskim, wraz z dwoma uczestnikami zespołu



badawczego przeprowadziłam również badania w europejskim centrum dystrybucji Mazda Logistics Europe w Belgii oraz w Firmie Mazda Motor Corporation w Hiroszimie w Japonii.

**W efekcie współpracy z firmą Mazda Motor Corporation współuczestniczyłam w organizacji panelu ekspertów, który odbył się w głównej siedzibie firmy, w Hiroszimie w Japonii.** Jego celem była prezentacja wyników badań, jakie zespół badawczy przeprowadził w ramach projektu oraz podjęcie dyskusji z przedstawicielami kierownictwa firmy Mazda Motor Corporation dotyczącej najważniejszych wyzwań i kierunków rozwoju japońskich łańcuchów dostaw w Europie.

Zasadniczym osiągnięciem projektu było zdiagnozowanie uwarunkowań i różnic związanych z konfigurowaniem japońskich łańcuchów w krajach o zróżnicowanym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego na przykładzie Polski i Wielkiej Brytanii.

Wśród moich osiągnięć natury naukowo-poznawczej w projekcie, można wymienić:

- a) Przeprowadzenie analizy porównawczej czynników lokalizacji japońskich przedsiębiorstw produkcyjnych i ich dostawców w Wielkiej Brytanii i Polsce
- b) Przeprowadzenie bezpośrednich wywiadów z menedżerami odpowiedzialnymi za tworzenie i funkcjonowanie łańcuchów dostaw w firmach japońskich zlokalizowanych w Polsce
- c) Przeprowadzenie wywiadów bezpośrednich z przedstawicielami władz lokalnych odpowiedzialnymi za rozwój gospodarczy i współpracę z inwestorami zagranicznymi
- d) Zdiagnozowanie organizacji i funkcjonowania japońskich metod zarządzania w analizowanych przedsiębiorstwach
- e) Dokonanie analizy porównawczej doboru i kształtowania partnerskich relacji z dostawcami produktów i usług
- f) Współuczestnictwo w organizacji panelu ekspertów z udziałem przedstawicieli japońskiej praktyki gospodarczej.

Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentowane w licznych artykułach naukowych i monografiach w języku polskim i angielskim stanowią interesujące źródło informacji nie tylko menadżerów logistyki i zarządzania łańcuchami dostaw dużych korporacji międzynarodowych, ale również przedstawicieli władz lokalnych, którzy dążą do pozyskiwania japońskich inwestorów. Zaprezentowane wyniki badań mogą być również źródłem aktualnych informacji dla wykładowców i studentów kierunków ekonomicznych i technicznych specjalizujących się w logistyce oraz międzynarodowych stosunkach gospodarczych.

W wyniku uczestnictwa w projekcie byłam autorem lub współautorem 13 artykułów naukowych, w tym pięciu w języku angielskim, oraz uczestniczyłam w 5 konferencjach naukowych (w tym w trzech międzynarodowych). Ze szczególnym zainteresowaniem spotkał się referat nt. *Japanese Supply Chains in Automotive Sector in Poland* wygłoszony podczas International Symposium on Business Management, ISBM 2018 organizowanego przez Knowledge Association of Taiwan w dniach 1-3 kwietnia 2018 w Osace, w Japonii.

Poniżej zostały przedstawione artykuły naukowe i rozdziały w monografiach naukowych: polskiej i angielskiej, opublikowane przeze mnie w ramach projektu badawczego *Metody zarządzania w japońskich łańcuchach dostaw w Polsce i Wielkiej Brytanii, nr 2013/09/B/HS4/01260*

### Artykuły naukowe:

- (1) Kiba-Janiak M., Kołakowski T., 2015, Dynamika i kierunki rozwoju inwestycji firm japońskich na terenie województwa dolnośląskiego, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 393/2015, ISSN 1899-3192, s. 120-132.
- (2) Kiba-Janiak M., Cheba K., 2016, Systemy IT w japońskich łańcuchach dostaw zlokalizowanych w Polsce, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Tom XVII, zeszyt 12, część II/2016, ISSN 1733-2486, s. 133-152.
- (3) Kiba-Janiak M., Kuza K., 2016, How Kaizen Philosophy Works in Japanese Manufacturing Companies Located in Poland. A Case Study of Daicel Safety Systems Europe, *CLC 2015: Carpathian Logistics Congress - Conference Proceedings* (reviewed version, baza Thomson Reuters i Web of Science), Conference proceedings, TANGER Ltd., 2016, s. 152-157.
- (4) Witkowski J., Cheba K., Kiba-Janiak M., 2016, Location factors of Japanese automotive production facilities in Poland, *Trends of Management in the Contemporary Society*, (baza Web of Science), (red. Formánková S.), s. 37-40.
- (5) Witkowski J., Cheba K., Kiba-Janiak M., 2017, The macro- and micro-environmental factors of decisions of production facility location by Japanese companies in Poland, *Forum Scientiae Oeconomia*, 5(1)/2017, ISSN 2353-4435, s. 43-56.
- (6) Kiba-Janiak M., Jagoda A., 2017, Logistyka produkcji w przedsiębiorstwach z kapitałem japońskim zlokalizowanych w Polsce, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, *Logistyka w naukach o zarządzaniu cz. 1*, 18(8)/2017, ISSN 2543-8190, s. 481-491.
- (7) Witkowski J., Cheba K., Kiba-Janiak M., 2017, Cooperation in a supply chain on the example of Japanese companies located in Poland, *Carpathian Logistics Congress - Conference Proceedings*, TANGER Ltd., Ostrava, , 2017, s. 43-48.
- (8) Kiba-Janiak M., Kołakowski T., 2017, Cooperation between Japanese companies and local authorities in terms of life cycle, *Carpathian Logistics Congress - Conference Proceedings*, TANGER Ltd., Ostrava, , 2017, s. 49-55.
- (9) Witkowski J., Kiba-Janiak M., Baraniecka A., 2018, *Japanese Supply Chains in Automotive Sector in Poland*, materiały konferencyjne, the International Symposium on Business and Management, Osaka, s. 515-537.

**Rozdziały w monografi:** Japońskie łańcuchy dostaw w Europie. Zarządzanie i rozwój oraz w wersji tłumaczonej na język angielski *Japanese supply chains in Europe. Management and development* (red. Witkowski J., Baraniecka A.):

- (1) Kiba-Janiak, 2018, *Kaizen jako koncepcja doskonalenia procesów w Japońskie łańcuchy dostaw w Europie. Zarządzanie i rozwój* (red. Witkowski J., Baraniecka A.), PWE Warszawa, s. 184-192. oraz w wersji anglojęzycznej Kiba-Janiak M., *Kaizen as a concept of improving processes w Japanese supply chains in Europe. Management and development* (red. Witkowski J., Baraniecka A.), PWE, Warszawa, e-book, english version, s. 204-212.
- (2) Kiba-Janiak M., Kołakowski T., 2018, *Współpraca japońskich inwestorów z samorządami lokalnymi w Polsce w Japońskie łańcuchy dostaw w Europie. Zarządzanie i rozwój* (red. Witkowski J., Baraniecka A.), PWE, Warszawa, s. 145-154 oraz w wersji angielskiej Kiba-Janiak M., Kołakowski T., 2018, *The cooperation of Japanese investors with local governments in Poland w Japanese supply chains in Europe. Management and development* (red. Witkowski J., Baraniecka A.), PWE, Warszawa, e-book, english version, s. 115-123.
- (3) Kołakowski T., Kiba-Janiak M., Jagoda A., 2018, *Narzędzia teleinformatyczne w japońskich łańcuchach dostaw w: Japońskie łańcuchy dostaw w Europie. Zarządzanie i rozwój* (red. Witkowski J., Baraniecka A.), PWE, Warszawa, s. 209-217 oraz w wersji angielskiej Kiba-Janiak M., Kołakowski T., Jagoda A., *Information and communication technology tools w Japanese supply chains Japanese supply chains in Europe. Management and development* (red. Witkowski J., Baraniecka A.), PWE, Warszawa, e-book, english version, s. 213-219.
- (4) Kiba-Janiak M., Witkowski J., 2018, *Just-in-time w logistyce produkcji w: Japońskie łańcuchy dostaw w Europie. Zarządzanie i rozwój* (red. Witkowski J., Baraniecka A.), PWE, Warszawa, s. 242-250 oraz w wersji anglojęzycznej Kiba-Janiak M., Witkowski J., 2018, *Just in time in production logistics*



w Japanese supply chains in Europe. Management and development (red. Witkowski J., Baraniecka A.), PWE, Warszawa, e-book, English version, s. 173-181.

Wątek *Logistyki w przedsiębiorstwach usługowych, produkcyjnych i handlowych* ujęty został łącznie w 37 artykułach naukowych, materiałach konferencyjnych, rozdziałach w monografiach oraz w publikacjach zwartych, których byłam współautorem lub redaktorem naukowym (załącznik 3).

### **Wątek 3. Logistyka miejska**

Logistyka miejska stanowi od ponad dziesięciu lat główny obszar moich zainteresowań naukowo-badawczych. Zainteresowanie tą tematyką nastąpiło w 2007 roku, kiedy uczestniczyłam w badaniu ankietowym nt. *Monitoring jakości życia mieszkańców Gorzowa Wlkp.* na zlecenie Miasta Gorzów Wlkp. Badanie zostało zrealizowane na próbie 600 mieszkańców Gorzowa Wlkp., a jego podstawowym celem było uzyskanie informacji na temat satysfakcji mieszkańców z jakości życia w mieście Gorzów Wlkp. W trakcie realizacji badania uznałam, iż interesującym i mało rozwiniętym obszarem badawczym jest logistyka miejska w kontekście jakości życia mieszkańców. Efektem przemyśleń na ten temat był projekt badawczy nr N N115 326338 (kwota dofinansowania 170 000 PLN), pt. *Model referencyjny logistyki miejskiej a jakość życia mieszkańców* zrealizowany w latach 2010-2013 pod kierownictwem prof. zw. dra hab. Jarosława Witkowskiego. W projekcie tym uczestniczył zespół naukowców z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wyższej Szkoły Biznesu w Gorzowie Wlkp. i Uniwersytetu Zielonogórskiego.

Celem projektu badawczego było opracowanie modelu referencyjnego logistyki miejskiej obejmującego sferę realną przepływów oraz sferę regulacji i współdziałania. Badaniem zostały objęte trzy miasta średniej wielkości: Jelenia Góra, Zielona Góra i Gorzów Wielkopolski. Na podstawie analizy polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu zdiagnozowano potrzebę wypełnienia luki poznawczej spowodowanej brakiem kompleksowych badań empirycznych na temat związków między sprawnym i efektywnym systemem logistyki miejskiej a jakością życia mieszkańców. Poznanie tych relacji stało się punktem wyjścia do budowy modelu referencyjnego logistyki miejskiej, który podobnie jak modele referencyjne łańcuchów dostaw SCOR i GSCF będzie przydatnym narzędziem analizy, oceny i projektowania przepływów i ładunków w miastach. Członkowie zespołu badawczego wskazali w opublikowanych pracach naukowych różnice w postrzeganiu kategorii jakości życia i logistyki miejskiej, wyjaśnili pojęcie i cele systemów logistycznych miast oraz opisali etapy dochodzenia do modelu referencyjnego logistyki miejskiej.

W ramach projektu badawczego, na podstawie danych wtórnych, dokonałam wspólnie z zespołem badawczym diagnozy systemów logistycznych miast oraz oceny jakości życia mieszkańców. Wspólnie z zespołem badawczym zrealizowaliśmy również badania ankietowe na próbie 1600 mieszkańców w trzech badanych miastach. Na podstawie wyników badań uzyskaliśmy opinie respondentów na temat logistyki miejskiej i jakości życia. Ponadto w projekcie współuczestniczyłam w opracowaniu założeń do budowy modelu referencyjnego logistyki miejskiej. Model obejmuje dobre praktyki i standardy o różnym stopniu kosztochłonności w systemie logistyki miejskiej odzwierciedlające wpływ oczekiwań mieszkańców wobec transportu indywidualnego, zbiorowego i towarowego. Istotny dla obszaru badań z zakresu logistyki miejskiej w omawianym projekcie badawczym było wygłoszenie współautorskiego referatu pt. *Correlation Between City Logistics and Quality of Life as an Assumption for a Referential Model* z prof. Jarosławem Witkowskim podczas międzynarodowej konferencji pt. *The Seventh International Conference on City Logistics*,

w dniach 7-9 czerwca 2011, Mallorca, Majorca organizowanej przez Instytut dla Logistyki Miejskiej w Kyoto University w Japonii.

W czerwcu 2012 roku przeprowadziłam badania metodą ekspercką wśród interesariuszy logistyki miejskiej w Gorzowie Wlkp., które posłużyły do przeprowadzenia analizy wielokryterialnej w celu dokonania rankingu rozwiązań w zakresie logistyki miejskiej. Efektem badań była prezentacja referatu nt. *Application of AHP Method in The Field Of City Logistics* podczas międzynarodowej konferencji naukowej nt. *2nd International Carpathian Logistics Congress*, która odbyła się w dniach 7-9 listopada 2012 r. w Jeseniku, Republika Czeska.

Rozwinięciem badań realizowanych w ramach charakteryzowanego projektu badawczego były badania ankietowe przeprowadzone w 2012 roku na grupie 600 mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego. Celem badań było dokonanie oceny usług w obszarze transportu zbiorowego świadczonych przez Miejski Zakład Komunikacji. W badaniu wykorzystałam metodę SERVQUAL, która posłużyła do identyfikacji luk jakościowych w usługach świadczonych przez zakład. Wyniki badań zaprezentowałam w referacie nt. *Wykorzystanie metody Servqual do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego* wygłoszonym podczas konferencji nt. *Orientacja na wyniki jako kryterium doskonałości*, 14-15 czerwca 2012, Piechowice. W tym samym roku, wspólnie z dr Katarzyną Chebą, przeprowadziłyśmy badania ankietowe na próbie 200 osób. W badaniach tych wykorzystaliśmy analizę conjoint. Jest to wielowymiarowa metoda, która służy do określenia preferencji klientów w stosunku do wybranych usług lub produktów. Atrybuty zostały wybrane na podstawie analizy czynnikowej, w ramach której respondenci dokonywali oceny 12 różnych czynników wpływających na jakość usług świadczonych w ramach transportu publicznego. Z badań wynika, że najważniejszym czynnikiem wpływającym na decyzje respondentów jest częstotliwość kursowania środków komunikacji miejskiej, a następnie odległość od przystanków do miejsca zamieszkania. Efektem wskazanych badań jest artykuł pt. *Cheba K., Kiba Janiak M., 2013, Conjoint Analysis as a Method of Analysing Consumer Preferences on Example of Municipal Transport Market, Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica, 286/2013, s. 317-323.*

W trakcie realizacji projektu badawczego zauważyłam, że na funkcjonowanie systemu logistyki miejskiej w dużym stopniu wpływa samorząd lokalny. W związku z tym, we współpracy z prof. J. Witkowskim na przełomie grudnia 2012 r. i stycznia 2013 roku, przeprowadziłam badania ankietowe pt. *Rola samorządów lokalnych w kształtowaniu logistyki miejskiej wśród polskich miast na prawach powiatu*. Badanie to różniło się od innych kompleksowym podejściem do logistyki miejskiej (uwzględniającym przepływy osób, ładunków i informacji). W literaturze światowej można znaleźć zazwyczaj fragmentaryczne podejście do logistyki miejskiej pokazujące wąski jej zakres i zazwyczaj dotyczące głównie transportu towarowego. W efekcie badań został opracowany model procesu współpracy władz lokalnych z pozostałymi interesariuszami. Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentowałam we współautorskim referacie pt. *The Role of Local Governments in the Development of City Logistics* podczas międzynarodowej konferencji naukowej pt. *The Eight International Conference on City Logistics* zorganizowanej przez Instytut dla logistyki miejskiej w Kyoto, w dniach 17-19 czerwca 2013 r. w Indonezji. Artykuł został pozytywnie zrecenzowany i w 2014 roku został opublikowany w wydawnictwie Elsevier, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*.

Badania przeprowadzone w ramach projektu stanowią istotne źródło informacji dla władz samorządowych oraz firm zajmujących się transportem zbiorowym. Ze względu na konieczność wstępnej walidacji modelu referencyjnego logistyki miejskiej byłam



współorganizatorem dwóch paneli ekspertów. Do udziału w warsztatach zostali zaproszeni przedstawiciele władz samorządowych z miast objętych badaniem, m.in. wiceprezydenci Gorzowa Wlkp., Zielonej Góry i Jeleniej Góry oraz eksperci ze środowiska naukowego, m.in.: z UE we Wrocławiu i z UE w Katowicach. Podczas spotkań zostały zaprezentowane wyniki badań, koncepcja modelu referencyjnego logistyki miejskiej w aspekcie jakości życia mieszkańców oraz dobre praktyki w zakresie doskonalenia przepływów osób, ładunków i informacji w miastach. Spotkania przyczyniły się do wymiany doświadczeń i wiedzy między przedstawicielami nauki i praktyki zarządzania.

W ramach opisywanego projektu NCN byłem odpowiedzialna za koordynowanie prac badawczych w poszczególnych miastach oraz byłem współredaktorem monografii naukowej pt. *Modelowanie logistyki miejskiej* (red. Kiba-Janiak M., Witkowski J.), wydawnictwo PWE, Warszawa 2014, 207 s. W okresie realizacji projektu badawczego *Model referencyjny logistyki miejskiej a jakość życia mieszkańców* uczestniczyłam w 17 konferencjach, w tym w 6 międzynarodowych oraz opublikowałam samodzielnie lub we współautorstwie 15 artykułów naukowych, w tym 7 w języku angielskim oraz byłem autorką lub współautorką 9 rozdziałów w monografii naukowej.

#### Artykuły naukowe:

- (1) Kiba-Janiak M., Cheba K., 2010, *City logistics versus quality of life in the area of public transport after an example of a medium sized city*, VIII. International Logistics & Supply Chain Congress, Proceedings "Trade and Freight: From Soil to Consumer" edited by Mehmet Tanyas and Muhammed Bamyaci, Logistics Association Publication No 9, s. 279-286
- (2) Cheba K., Kiba-Janiak M., 2010, *Przestrzenne zróżnicowanie wybranych wskaźników poziomu życia mieszkańców miast średniej wielkości a system logistyczny miasta*, Metody ilościowe w badaniach ekonomicznych, T XI, Nr 2, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 102-111.
- (3) Witkowski J., Kiba-Janiak M., 2011, *Jakość życia mieszkańców jako kryterium budowy modelu referencyjnego logistyki miejskiej*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 151, Wrocław, s.713-724.
- (4) Kiba-Janiak M., 2011, *Logistyka miejska w obszarze przemieszczania osób a jakość życia mieszkańców Gorzowa Wielkopolskiego w latach 2007 i 2010*, Czasopismo Logistyka 2/2011, wydanie CD, s. 277-288.
- (5) Kiba-Janiak M., 2011, *Rola interesariuszy w kształtowaniu logistyki miejskiej na rzecz poprawy jakości życia mieszkańców*, Prace Naukowe UE we Wrocławiu 234, s. 136-146.
- (6) Kiba-Janiak M., Cheba K. 2011, *City Logistics Solutions in a Medium-Sized Town*, IX. International Logistics and Supply Chain Congress, Turcja, Izmir, Cesme, 27-29.10.2011r., proceedings, s. 380-386.
- (7) Witkowski J., Kiba - Janiak M., 2012, *The role of stakeholders in a developing reference model of city logistics versus the quality of citizens' life*, Logistyka, nr 2/2012, wydanie CD, s.1065-1076.
- (8) Witkowski J., Kiba- Janiak M., 2012, *Interesariusze w procesie modelowania logistyki miejskiej*, Logistyka, nr 3/2012, s.28-31.
- (9) Witkowski J., Kiba- Janiak M., 2012, *Rozwój centrów i klastrów logistycznych w Europie na podstawie doświadczeń hiszpańskich*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 719, Klastry wiedza, innowacyjność, rozwój, Szczecin, s.397-413.
- (10) Cheba K., Kiba-Janiak M., 2012, *The Measurement of Expected and Perceived Service of a Municipal Transport Based on Selected Medium-Sized Cities*, Logistics and Transport No 2(15)/2012, s. 75-83.
- (11) Witkowski J., Kiba-Janiak M., 2012, *Correlation Between City Logistics And Quality of Life As An Assumption for a Referential Model*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Edited by Eiichi Taniguchi and Russell G. Thompson, Seventh International Conference on City Logistics which was held on June 7- 9,2011, Mallorca, Spain, Elsevier 2012, volume 39, s. 568-581.
- (12) Kiba Janiak M., 2012, *Wykorzystanie metody Servqual do analizy jakości usług w obszarze transportu zbiorowego w Orientacja na wyniki – modele, metody i dobre praktyki* (red. Borys T., Rogala P.), Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 264, s. 175-188.
- (13) Cheba K., Kiba-Janiak M., 2012, *Wykorzystanie analizy czynnikowej do wielowymiarowej oceny jakości miejskich systemów transportowych na przykładzie miast średniej wielkości w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Gospodarka lokalna w teorii i praktyce Nr 243, s. 163-172.

- (14) Kiba-Janiak M., 2013, *Application of AHP Method in The Field Of City Logistics*, 2nd International Carpathian Logistics Congress, 7-9 listopada 2012 r., Jeseník, Republika Czeska, Congress Proceedings, reviewed version, 2012.
- (15) Witkowski J., Kiba-Janiak M., 2014, *The Role of Local Governments in the Development of City Logistics*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 125/2014, s. 373-385.

**Rozdziały w monografii naukowej *Modelowanie logistyki miejskiej* (red. Kiba-Janiak M., Witkowski J.), PWE, Warszawa, 2014:**

- (1) Kiba-Janiak M., Witkowski J., *Wstęp*, s. 7-10.
- (2) Kiba-Janiak M., *Jakość życia mieszkańców jako nadrzędne kryterium walidacji modeli logistyki miejskiej*, s. 20-31.
- (3) Kiba-Janiak M., *Rola interesariuszy w procesie modelowania logistyki miejskiej*, s. 39-53.
- (4) Cheba K., Kiba-Janiak M., *Metodyka badań empirycznych*, s. 61-69.
- (5) Kiba-Janiak M., Cheba K., *Ocena Warunków funkcjonowania transportu indywidualnego w badanych miastach*, s. 85-91.
- (6) Cheba K., Kiba-Janiak M., *Preferencje mieszkańców w doskonaleniu systemów logistyki miejskiej na podstawie analizy conjoint*, s. 117-125.
- (7) Kiba-Janiak M., Kołakowski T., *Rola interesariuszy w procesie wdrażania rozwiązań w systemie logistyki miejskiej*, s. 167-176.
- (8) Kiba-Janiak M., *Europejskie inicjatywy w zakresie logistyki miejskiej*, s. 188-195.
- (9) Kiba-Janiak M., Witkowski J., *Zakończenie*, s. 197-198

Badania w zakresie logistyki miejskiej kontynuowałam w ramach kolejnego projektu badawczego (tym razem indywidualnego - byłam zarówno kierownikiem jak i jego wyłącznym wykonawcą) pt. *Logistyka w strategiach rozwoju miast. Analiza porównawcza stolic miast europejskich* (konkurs Opus, nr 2013/09/B/HS4/01284, kwota 89 200 PLN, realizacja projektu w latach 2014-2018). Celem projektu było opracowanie autorskiego modelu referencyjnego analizowania, formułowania i realizowania strategii logistycznej miasta, wraz z opracowaną procedurą i zestawem narzędzi wspomagających jego aplikację oraz narzędziami do kontrolingu i zarządzania ryzykiem. Zwieńczeniem badań w ramach tego projektu jest publikacja naukowa pt. *Logistyka w strategiach rozwoju miast*, która stanowi główne osiągnięcie naukowe wskazane w punkcie IV niniejszego autoreferatu.

Obok wskazanych w monografii *Logistyka w strategii rozwoju miast* oryginalnych osiągnięć naukowych i empirycznych w trakcie realizacji projektu uzyskałam również inne istotne w tym zakresie rezultaty. Pierwszym referatem, w którym zwróciłam uwagę na lukę literaturową i badawczą w zakresie formułowania strategii logistycznej miasta oraz zaproponowałam wstępne założenia do opracowania strategii logistycznej miasta był artykuł naukowy:

Kiba-Janiak M., 2015, *Znaczenie logistyki w strategii rozwoju miasta*, *Logistyka* 2/2015, s. 18-24.

Następnie przeprowadziłam analizę i ocenę porównawczą wybranych aspektów systemów logistycznych 16 stolic państw UE w kontekście zrównoważonego rozwoju. W tym celu zastosowałam wielokryterialną metodę wspomagania decyzji Electre III/IV. W badaniu przedstawiłam oryginalną metodologię analizy porównawczej zrównoważonej logistyki miejskiej w stolicach państw UE. Wyniki przeprowadzonego eksperymentu obliczeniowego uwzględniającego wymienione kryteria pozwoliły mi wyłonić dwa najbardziej konkurencyjne miasta (Sztokholm i Amsterdam) w zakresie zrównoważonej logistyki miejskiej. Badania w postaci referatu zostały wygłoszone podczas 4th International Carpathian Logistics Congress, 23-26 września 2014, Podbanske, Słowacja oraz opublikowane w artykule:



Kiba-Janiak M., 2015, *A Comparative Analysis of Sustainable City Logistics Among Capital Cities in the EU*, Applied Mechanics and Materials, nr 708/2015, Trans Tech Publications, Switzerland, s. 113-118.

Dążąc do opracowania modelu dojrzałości miast w zakresie formułowania i realizowania strategii logistycznej przeprowadziłam badania w celu identyfikacji i oceny istotności kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej. Do badania, przeprowadzonego metodą delficką, zaprosiłam ekspertów-naukowców z całego świata. Zaproszenie wysłałam do 27 osób, z których ostatecznie 20 wzięło udział w badaniu (w badaniu uczestniczyli m.in. naukowcy z takich uczelni jak: The University of Westminster, Londyn, Wielka Brytania; Tor Vergata University of Rome, Włochy; Federal University of Minas Gerais, Belo Horizonte – Brazil; Vrije Universiteit Brussels, Belgia; The University of Melbourne, Melbourne, Australia; Chalmers University of Technology, Gothenburg, Szwecja; Norwegian Centre for Transport Research, Oslo, Norwegia; Technical university of Kosice, Kosice, Słowacja; Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Polska; Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Polska; Akademia Morska w Szczecinie, Polska; Uniwersytet Opolski, Polska itp.). Eksperti zostali poproszeni o wyrażenie opinii na temat kluczowych czynników sukcesu oraz o ocenę ich istotności z perspektywy różnych grup interesariuszy logistyki miejskiej. Badanie przeprowadziłam w dwóch rundach. W efekcie otrzymałam listę 27 kluczowych czynników sukcesu (KCS). KCS zostały opracowane na podstawie modelu SLIM-PREF. Akronim modelu SLIM-PREF, będącego moją autorską propozycją rozwinięcia istniejącego w literaturze przedmiotu modelu PRIMO-F, oznacza: **S**trategy and operations/ strategie i operacje; **L**ogistics infrastructure/infrastruktura logistyczna; **I**nnovation and ideas/innowacje i pomysły; **M**arketing; **P**eople/ludzie; **R**egulations/regulacje; **E**nvironment/środowisko; **F**inance/finanse. Zgodnie z koncepcją 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. Przeprowadzone przeze mnie badania pokazują, iż lista kluczowych czynników sukcesu dla poszczególnych grup interesariuszy logistyki miejskiej jest nieco inna ze względu na ich różnorodne oczekiwania w odniesieniu do logistyki miejskiej. Wyniki badania zostały zaprezentowane podczas prestiżowej międzynarodowej konferencji naukowej *the 9th International Conference on City Logistics*, organizowanej przez Institute for City Logistics w Kyoto, w dniach 17-19 czerwca 2015 w Hiszpanii oraz opublikowane w wydawnictwie Elsevier:

Kiba-Janiak M., 2016, *Key success factors for city logistics from the perspective of various groups of stakeholders*, Transportation Research Procedia, 12/2016, ISSN 2352-1465, s. 557-569.

Lista kluczowych czynników sukcesu dla logistyki miejskiej została również zweryfikowana 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. Wyniki badań zostały przedstawione w artykule, który został opublikowany w ramach konferencji *Szkoła Letnia Zarządzania 2016, W świecie paradoksów i paradygmatów zarządzania*, organizowanej przez Instytut Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w dniach 8-10 czerwca 2016 r. w Kudowie Zdrój:

Kiba-Janiak M., 2016, *Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 420/2016, ISSN 1899-3192, s. 141-152.

Model SLIM-PREF posłużył również do opracowania narzędzia do benchmarkingu miast w zakresie logistyki miejskiej, w szczególności działań realizowanych w obszarze przepływu osób i towarów w odniesieniu do ośmiu obszarów, takich jak: ludzie, zasoby, innowacje i pomysły, marketing, operacje i strategię, finanse, środowisko i regulacje. Konceptualizacja tego narzędzia została opublikowana w artykule naukowym:

Kiba-Janiak M., 2015, *Koncepcja zastosowania branżowego benchmarkingu w obszarze logistyki miejskiej*, Zeszyty Naukowe UE we Katowicach 249/2015, s. 111-123.

Kolejnym obszarem badań była identyfikacja szans i zagrożeń dla rozwoju logistyki miejskiej z perspektywy samorządów lokalnych. W tym celu posłużyłam się wynikami badań przeprowadzonych metodą ekspercką, jak również badaniami ankietowymi przeprowadzonymi wśród przedstawicieli samorządów lokalnych (wybranych stolic państw UE). Na podstawie badań oraz krytycznej analizy literatury zaproponowałam autorski model rozwoju logistyki miejskiej z perspektywy interesariuszy oraz zidentyfikowałam szanse i zagrożenia dla poszczególnych etapów jej rozwoju. Koncepcja ta, wraz z wynikami badań została zaprezentowana podczas Konferencji naukowej Budowanie łańcuchów dostaw jutra, organizowanej przez Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, w dniach 26-27 września 2016 r., Katowice oraz opublikowana w postaci artykułu naukowego:

Kiba-Janiak M., 2017, *Opportunities and threats for city logistics development from a local authority perspective*, Journal of Economics and Management, 28 (2)/2017, ISSN 1732-1948, s. 23-39.

Współpraca pomiędzy samorządami lokalnymi a pozostałymi interesariuszami logistyki miejskiej wpływa w dużym stopniu na skuteczne wdrożenie projektów (rozwiązań) wynikających ze strategii logistycznej. W związku z tym postanowiłam rozszerzyć zakres badań przewidzianych w projekcie i przeprowadziłam badania ankietowe wśród 26 ekspertów uczestniczących we wdrażaniu projektów z zakresu miejskiego transportu towarowego. Badania z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego przeprowadziłam wspólnie z prof. M. Browne'm z University of Gothenburg w Szwecji i K. Chebą z Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego w Szczecinie. W badaniu uczestniczyli eksperci z całego świata (z Brazylii, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Włoch, Polski, Australii, itp.). W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowaliśmy czynniki, które wyróżniają sposób współpracy władz lokalnych z innymi grupami interesariuszy miejskiego transportu towarowego (UFT). Badania pokazują, że sposób współpracy zależy od inicjatora miejskiego projektu transportu towarowego. Jeżeli inicjatorem jest lokalny organ lub konsorcjum, w skład którego wchodzi władze lokalne, liczba zaangażowanych stron i liczba metod współpracy jest większa niż w przypadku, gdy inicjatorem projektu jest inny udziałowiec UFT (zwłaszcza sektor prywatny, taki jak na przykład firma transportowa). Wyniki przeprowadzonych badań zaprezentowałam we współautorskim referacie pt. *Reference model of local authority cooperation with stakeholders for urban freight transport* podczas cieszącej się uznaniem środowiska specjalistów logistyki miejskiej międzynarodowej konferencji naukowej **International Conference URBE 2015**, organizowanej przez Roma Tre University, w dniach 1-2 października 2015 w Rzymie, Włochy oraz opublikowane w postaci artykułu we włoskim wydawnictwie naukowym indeksowanym w bazie Scopus:

Kiba-Janiak M., Browne M., Cheba K., 2018, *Cooperation between Local Authority and Urban Freight Transport Stakeholders during Projects' Realization*, Scienze Regionali, 17(3)/2018, ISSN 1720-3929, s. 405-428.



Pierwszą koncepcję modelu dojrzałości miast w zakresie miejskiego transportu towarowego, na bazie której opracowana została koncepcja modelu dojrzałości przedstawiona w monografii *Logistyka w strategiach rozwoju miast* zaprezentowałam podczas prestiżowej międzynarodowej konferencji naukowej **14th World Conference on Transport Research (WCTRS)**, organizowanej przez Tongji University w dniach 10-15 lipca 2016 w Szanghaju, Chiny. Koncepcja ta spotkała się z zainteresowaniem wśród uczestników konferencji, w efekcie czego jej pierwotna wersja została zaprezentowana na stronie internetowej *CityLogistics* prowadzonej przez prof. by Walther Ploos van Amstel z Holandii<sup>3</sup>. W procesie recenzji artykuł uzyskał ocenę B. W efekcie artykuł mojego autorstwa został opublikowany w międzynarodowym czasopiśmie:

Kiba-Janiak M., 2017, *Urban freight transport in a city strategic planning*, Research in Transportation Business & Management, 24/2017, s. 4-16.

W trakcie realizacji projektu badawczego, na zaproszenie prof. G. Liedtke, zaprezentowałam wyniki badań przeprowadzonych w stolicach państw UE na temat istoty logistyki w strategiach rozwoju miast w **Deutsche Centrum für Luft- und Raumfahrt**, Institut für Verkehrsforschung w Berlinie, w dniu 18 marca 2016 r. Podczas spotkania z pracownikami Centrum für Luft- und Raumfahrt oprócz prezentacji wyników badań, uczestniczyłam w panelu dyskusyjnym.

Wyniki badań ankietowych uzyskanych w projekcie uzupełnione zostały poprzez wywiady zogniskowane przeprowadzone z przedstawicielami departamentów transportów urzędów miast w Londynie, w Berlinie i w Warszawie. Odbyłam również wizyty lokalne, pozwalające na bezpośrednią obserwację wybranych działań w zakresie transportu osobowego i towarowego w następujących miastach: Praga, Ljubljana, Zagrzeb, Londyn, Berlin, Warszawa, Bruksela i Rzym.

W ramach zrealizowanego projektu badawczego *Logistyka w strategiach rozwoju miast. Analiza porównawcza stolic miast europejskich* uczestniczyłam w 9 konferencjach, w tym w 4 międzynarodowych oraz opublikowałam samodzielnie lub we współautorstwie 8 artykułów naukowych, w tym 5 w języku angielskim. Jak już wspominałam głównym rezultatem projektu jest monografia naukowa pt. *Logistyka w strategiach rozwoju miast*.

W 2017 roku uzyskałam stypendium dla pracowników Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu w ramach Programu Santander Universidades prowadzonego przez Bank Zachodni WBK S.A., co zaowocowało moim uczestnictwem w międzynarodowej konferencji naukowej 7th International Carpathian Logistics Congress oraz opublikowaniem artykułu:

Kiba-Janiak M., 2017, *The importance of logistics in a strategic management on the basis of several European capital cities*, Carpathian Logistics Congress - Conference Proceedings, Tanger Ltd., Ostrava., 2017 (CD).

Kolejnym projektem dotyczącym logistyki miejskiej był międzynarodowy projekt **NOVELOG - New cOoperative business models and guidance for sustainable city LOGistics**, finansowany przez Komisję Europejską w ramach programu: **Horizon 2020 Programme for Research and Innovation under grant agreement, nr 636626**, realizowany w latach 2015-2018. W projekcie byłam wykonawcą (stronę polską reprezentowała Akademia Morska w Szczecinie), a moim głównym zadaniem było

<sup>3</sup> <http://www.citylogistics.info/policies/maturity-model-urban-freight-transport-in-city-strategic-planning/>



opracowanie narzędzia do analizy ryzyka w obszarze miejskiego transportu towarowego. Pierwsza ogólna konceptualizacja tego narzędzia została zaprezentowana podczas międzynarodowej konferencji naukowej Green Cities w Szczecinie w dniach 19-21 maja 2014 r.

Kiba-Janiak M., 2016, *Risk management in the field of Urban Freight Transport*, Transportation Research Procedia, 16/2016, ISSN 2352-1465, s. 165-178.

Pełna wersja narzędzia do analizy ryzyka w trakcie wdrażania rozwiązań z zakresu miejskiego transportu towarowego, z uwzględnieniem cyklu życia projektu, została opisana w dokumencie *New cooperative business models and guidance for sustainable city logistics, Evaluating Tool, Novelog, HORIZON 2020, Mobility for Growth* opracowanym na potrzeby projektu Novelog.

Tematyka logistyki miejskiej podejmowana była przeze mnie również poza ścisłą tematyką projektów badawczych. Na uwagę zasługują dwa artykuły, które zostały napisane we współpracy z profesorem Jackiem Żakiem z Politechniki Poznańskiej na podstawie badań przeprowadzonych w Gorzowie Wielkopolskim:

- (1) Kiba-Janiak M., Żak J., 2014, Multiple criteria evaluation of different redesign variants of the public tram system, Transportation Research Procedia, 3/2014, ISSN 2352-1465, s. 690 -699.
- (2) Żak J., Kiba-Janiak M., 2018, *A Methodology of Redesigning and Evaluating Medium-Sized Public Transportation Systems*, Advances in Intelligent Systems and Computing (red. Żak J., Hadas Y., Rossi R.), Springer, Cham, Switzerland, 572/2018, ISSN 2194-5357, s. 74-102.

Wyniki badań zaprezentowane w pierwszym artykule zostały zaprezentowane podczas międzynarodowej konferencji naukowej *17th Conference of the EURO Working Group on Transportation, EWGT 2014*, organizowanej przez School of Engineering, University of Seville, w dniach 2-4 July 2014 w Sewilli, w Hiszpanii.

Obok wymienionych artykułów z zakresu logistyki miejskiej opublikowałam również 13 innych publikacji, bezpośrednio niezwiązanych z realizowanymi przeze mnie projektami badawczymi. Łącznie w obszarze wątku *Logistyka miejska* opublikowałam 44 artykuły (w tym 22 w języku angielskim), byłam współredaktorem naukowym jednej monografii oraz autorką monografii wskazanej w punkcie IV niniejszego autoreferatu. Ponadto uczestniczyłam w 39 konferencjach (w tym 22 międzynarodowych) poświęconych tej tematyce (załącznik 3).

Tematyka logistyki miejskiej, zwłaszcza dotycząca znaczenia logistyki w strategii rozwoju miast będzie przeze mnie kontynuowana w ramach projektu badawczego pt. *Logisitcs in a city strategic planning in Australia*, który będzie realizowany w Uniwersytecie w Melbourne, Australia, w okresie 19.06-19.09.2019 roku w ramach stażu naukowego. Projekt uzyskał dofinansowanie w programie im. Bekkera Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, decyzja Nr PPN/BEK/2018/1/00282/DEC/1.

#### **Wątek 4. Uwarunkowania rozwoju zrównoważonej logistyki miejskiej**

Kolejnym wątkiem, który wyłonił się w trakcie mojej pracy naukowo-badawczej i stosunkowo niedawno zaczął się intensywniej rozwijać jest zrównoważona logistyka miejska. W Polsce miasta podejmują coraz więcej inicjatyw na rzecz zrównoważonej mobilności, podejście to jest nadal zwykle ograniczone do transportu pasażerskiego. W swoich badaniach do tej pory koncentrowałam się na problematyce zrównoważonego rozwoju w kontekście kraju, regionu i miasta, uznając, że są to badania poprzedzające kolejny



temat badawczy jakim jest *Zrównoważona logistyka miejska ostatniej mili i zwrotów na rynku e-commerce. Perspektywa różnych grup interesariuszy*. Koncepcja badań została zaproponowana w ramach złożonego w grudniu 2018 r. projektu badawczego do NCN w konkursie **OPUS**. Celem naukowym projektu jest konceptualizacja heurystycznego modelu zrównoważonej logistyki miejskiej ostatniej mili i organizacji zwrotów na rynku e-commerce, uwzględniając perspektywę wszystkich grup interesariuszy oraz metody i narzędzia motywujące do zmiany preferencji interesariuszy w zakresie dostaw ostatniej mili i zwrotów towarów, tak by były one organizowane w sposób zrównoważony (ekologicznie, społecznie i ekonomicznie). Do uczestnictwa w projekcie zostali zaproszeni eksperci (naukowcy) z zagranicznych uczelni i instytucji naukowych z pięciu krajów (Niemcy, Szwecja, Wielka Brytania, Brazylia i Holandia).

W ramach omawianego wątku do tej pory zostały opublikowane następujące artykuły naukowe:

- (1) Cheba K., Kiba-Janiak Maja, 2009, *Zrównoważony rozwój regionu a jakość życia jego mieszkańców*, w: *Obszary natura 2000 bogactwem regionu*, red. nauk.: Ludwik Lipnicki, Piotr Grochowski - Gorzów Wlkp.: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Gorzowie Wlkp., s. 90-102.
- (2) Kiba-Janiak M., Cheba K., 2014, *How Local Authorities are Engaged in Implementation of Projects Related to Passenger and Freight Transport in Order to Reduce Environmental Degradation in the City*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 151/2014, ISSN 1877-0428, s. 127-141.
- (3) Kiba-Janiak M., 2015, *A Comparative Analysis of Sustainable City Logistics Among Capital Cities in the EU*, *Applied Mechanics and Materials*, 708/2015, 123-126.
- (4) Szopik-Depczyńska K., Cheba K., Bąk I., Sebastian Saniuk, Dembińska I., Ioppolo G., 2017, *The application of relative taxonomy to the study of disproportions in the area of sustainable development of the European Union*, *Land Use Policy*, 68/2017, ISSN 0264-8377, s. 481-491.

### Wątki poboczne

W trakcie realizacji badań zaangażowałam się w realizację dwóch projektów badawczych, które dotyczyły analizy potrzeb edukacyjnych na rynku pracy.

W 2009 roku uczestniczyłam w projekcie badawczym pt. *Przedsiębiorczy Gorzów. Rozwiązania dla rynku pracy i szkolnictwa* realizowanym na zlecenie Miasta Gorzów Wlkp. Głównym celem badania była ocena wpływu światowego spowolnienia na sytuację społeczno-gospodarczą Gorzowa Wielkopolskiego. W badaniu udział wzięło 110 gorzowskich przedsiębiorców, lub wskazanych przez nich przedstawicieli kadry zarządzającej, 500 studentów gorzowskich uczelni wyższych, 500 uczniów szkół ponadgimnazjalnych oraz 10 dyrektorów gorzowskich szkół średnich. Efektem badań jest, opublikowana w 2010 roku, monografia pt. *Rynek pracy i edukacja w Gorzowie Wlkp. a światowy kryzys gospodarczy* (pod redakcją Cheba K., Hołub-Iwan J., Kiba-Janiak M.) - Mój wkład do monografii polegał na opracowaniu rozdziałów: 1.4. *Współpraca pracodawców z instytucjami rynku pracy*; 1.5. *Współpraca pracodawców z instytucjami oświatowymi*; 1.6. *Zawody deficytowe i nadwyżkowe*.

Kolejny projekt badawczy, w którym uczestniczyłam jako wykonawca to *Badanie świadomości i potrzeb informacyjno-edukacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze Eko-zarządzania w województwie lubuskim*. Projekt zrealizowany został w ramach konkursu dotacji organizowanego przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna. Celem projektu było przeprowadzenie badań mających na celu ustalenie poziomu świadomości i gotowości podjęcia działań w obszarze eko – zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach w województwie lubuskim. Badania ankietowe zostały

przeprowadzone wśród 290 przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie województwa lubuskiego. Efektem przeprowadzonych badań była konferencja podsumowująca projekt badawczy oraz publikacja naukowa pt. *Cheba K., Kiba-Janiak M., (2010). Badanie świadomości i potrzeb informacyjno-edukacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw w obszarze Eko-zarządzania w woj. lubuskim, Gorzów Wielkopolski Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Gorzowie Wlkp., 165 s.* Podczas konferencji zaprezentowałam referat pt. *Postawy proekologiczne wśród MŚP oraz potrzeby szkoleniowe.* Mój udział w monografii naukowej polegał na opracowaniu rozdziałów: 1.1. *Pojęcie i istota rozwoju zrównoważonego*; 1.3. *Rozwój zarządzania logistycznego w aspekcie ochrony środowiska*; 7. *Postawy MŚP w zakresie wdrażania działań pro środowiskowych*; oraz 10. *Potrzeby szkoleniowe MŚP w zakresie ochrony środowiska.*

W ramach tego wątku opublikowałam również rozdział pt. *Wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne w zawodzie logistyk* w monografii *Diagnoza potrzeb edukacji zawodowej w północnej części województwa lubuskiego z perspektywy przedsiębiorców* pod redakcją Cheba K, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Biznesu, 2012, s. 121-138.

## VI. Podsumowanie dorobku i osiągnięć w pracy naukowo-badawczej

Rezultatem mojej aktywności naukowej jest dorobek obejmujący łącznie 110 pozycji, z czego 96 zostało przygotowanych po uzyskaniu przeze mnie stopnia doktora. Daje to w przeliczeniu na okres mojej aktywności zawodowej, po uzyskaniu stopnia doktora, ponad 6 publikacji rocznie. Jestem współredaktorką 7 książek, współautorką dwóch i autorką jednej monografii. W przedstawionym dorobku posiadam 52 pozycje anglojęzyczne. Spośród nich 14 artykułów znajduje się w bazie Web of Science a 13 w bazie Scopus (łącznie w obu bazach jest 20 artykułów). Jeden artykuł opublikowany został w czasopiśmie *Land Use Policy* posiadającym IF = 3.194 (Journal Citation Report). Ponadto moje artykuły publikowane były w czasopismach międzynarodowych (np. *Research in Transportation Business & Management, Procedia Social and Behavioral Science, Scienze Regionali, Transportation Research Procedia* itp) wydawanych przez takie wydawnictwa jak Elsevier czy Springer. Artykuły naukowe publikowałam również w czasopismach polskich (np. *Logistics and Transport, Logistyka, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Forum Scientiae Oeconomia*), pracach naukowych i zeszytach naukowych oraz monografiach. Sumaryczna prezentacja dorobku naukowego została zaprezentowana w tabeli 1, a statystyka cytowań moich publikacji w tabeli 2. Szczegółowy opis poszczególnych publikacji naukowych przedstawiony został w załączniku 3.

**Tabela 1. Opublikowany dorobek naukowy po uzyskaniu stopnia doktora**

Rodzaj osiągnięcia	Opublikowane artykuły naukowe			Artykuły indeksowane W bazie Web of Science lub/i Scopus
	Razem	j. pol.	j. ang.	
Artykuły w czasopiśmie wyróżnionym w <i>Journal Citation Reports (JCR)</i>	1	-	1	1
Artykuły w recenzowanym czasopiśmie krajowym lub zagranicznym	46	25	21	13
Artykuły w recenzowanych materiałach konferencyjnych	11	1	10	5
Monografie (autorstwo i współautorstwo)	3	3	-	-



Rozdziały w monografii	28	26	2	1
Redakcja monografii	7	7	-	-
Razem	96	62	34	20

**Tabela 2. Wskaźniki dokonania naukowych<sup>4</sup>**

Liczba cytowani (Publish or Perish)	305
h-index	8
Liczba cytowań (Web of Science)	70 (64 bez autocytowań)
h-index	4
Sumaryczny impact factor	3,194

Po uzyskaniu stopnia doktora uczestniczyłam aktywnie w 61 konferencjach naukowych, gdzie wygłosiłam 52 referatów, w tym 29 w języku angielskim oraz brałam udział w 6 sesjach posterowych i w dwóch sesjach panelowych (tabela 3). Podczas trzech międzynarodowych konferencji naukowych zostałam poproszona o poprowadzenie sesji. Byłam członkiem komitetów naukowych w ramach 12 konferencji naukowych. Cztery konferencje organizowałam lub współorganizowałam jako przewodnicząca, wiceprzewodnicząca lub członek komitetu organizacyjnego.

**Tabela 3. Pozostałe prace o charakterze naukowym**

	Razem	j. pol	j. ang.
Wygłoszone referaty	52	23	29
Udział w sesjach posterowych	6	4	2
Aktywny udział w sesjach panelowych jako ekspert	2	2	
Prowadzenie sesji	3		3
Projekty badawcze	5		5
Ważniejsze ekspertyzy i opracowania na rzecz praktyki	8	8	

Prowadzone prace naukowo-badawcze w większości były finansowane ze środków pozyskanych w procedurach konkursowych w ramach pięciu projektów naukowo-badawczych. Trzy projekty badawcze finansowane były w ramach konkursu Opus ze środków MNiSW (1 projekt), a w późniejszym czasie ze środków NCN (2 projekty). Pozostałe dwa projekty finansowane były ze środków unijnych, przy czym jeden projekt z *Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna* w ramach konkursu *Fundusze europejskie na poziomie NSS - III edycja*, a drugi w ramach programu *Horizon 2020 Programme for Research and Innovation under grant agreement*.

W swojej pracy wykazałam się osiągnięciami dydaktycznymi, organizacyjnymi, współpracą z instytucjami, organizacjami i towarzystwami naukowymi oraz działalnością popularyzującą naukę, przedstawionymi szczegółowo w załączniku 3.

W Wyższej Szkole Biznesu pełniłam funkcję dziekana przez jedną kadencję w latach 2004-2007, a w latach 2010-2012 (do momentu zatrudnienia w UE we Wrocławiu) pełniłam funkcję rektora w tejże uczelni. Ponadto przez 12 lat byłam opiekunem Koła Naukowego Logistyki w WSB w Gorzowie Wlkp. W Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu jestem od 2016 roku członkiem Komisji ds. Współpracy z Zagranicą na Wydziale Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, a od 2017 roku członkiem Komisji Rektorskiej ds. rozwoju wiedzy i kompetencji naukowo-badawczych.

<sup>4</sup> Zestawienie opracowane na podstawie raportu wygenerowanego w bazie Web of Science i Publish or Perish, stan na dzień 11.02.2019 r.



Od początku swojej pracy dydaktycznej prowadzę zajęcia z zakresu logistyki (podstawy logistyki, logistyka w sektorze usług, zarządzanie projektami logistycznymi) oraz zarządzania łańcuchem dostaw. Oprócz zajęć prowadzonych na studiach I i II stopnia, zarówno w języku polskim, jak i angielskim, od 2013 roku zaangażowana jestem w prowadzenie zajęć na studiach podyplomowych organizowanych przez UE we Wrocławiu oraz AGH w Krakowie. W 2016 roku na zaproszenie Wyższej Szkoły Logistyki w Poznaniu prowadziłam zajęcia na anglojęzycznych studiach MBA na temat *Supply Chain Management*. Zajęcia dydaktyczne w języku angielskim prowadziłam również w 6 uczelniach zagranicznych w ramach programu Erasmus oraz dwukrotnie podczas szkoły letniej organizowanej dla studentów z Ukrainy. Ponadto prowadzę dla uczniów szkół średnich (ponadgimnazjalnych) wiele wykładów i warsztatów. Jednym z moich osiągnięć jest coroczna organizacja (od 2015 roku) seminarium naukowego *European Network Management for Logistics Processes (ENLOP)*, podczas których jestem również prelegentką. Seminaria te współorganizowane są z Fundacją Keuhne. Ponadto w 2017 roku współorganizowałam międzynarodowe warsztaty dla doktorantów w siedzibie naszej uczelni we Wrocławiu, które organizowane są przez *Europejskie Towarzystwo Logistyczne (ELA)*, co roku w innym kraju.

Wypromowałam 66 dyplomantów na studiach I i II stopnia. Pełniłam również funkcję promotora pomocniczego. Zrecenzowałam ponad 60 publikacji w większości dla międzynarodowych czasopism (m.in. *Sustainability*, *Transportation Research Procedia*, *International Journal of Urban Science*, itp.), w tym dwa projekty badawcze z belgijskiego *The Research Foundation Flanders OUTGOING [Pegasus]<sup>2</sup> Marie Skłodowska-Curie Fellowship*) i słowackiego *Scientific Grant Agency of the Ministry of Education, science, research and sport of the Slovak Republic and the Slovak Academy of Sciences*. Współpracowałam i współpracuję nadal z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami naukowymi (między innymi, University of Gothenburg, Szwecja; the University of Melbourne, Australia; Uniwersytetem Ekonomicznym w Katowicach; Akademią Morską w Szczecinie). W latach 2010-2013 aktywnie i regularnie uczestniczyłam w Spotkaniach Integracyjnych Logistyków (SIL) zainicjowanych i organizowanych przez prof. Stanisława Krawczyka z UE we Wrocławiu. Jestem aktywnym członkiem Karkonoskiego Towarzystwa Naukowego oraz międzynarodowego stowarzyszenia APICS w Stanach Zjednoczonych. Angażuję się również w realizację ekspertyz na zamówienie oraz uczestniczę w zespołach eksperckich. W 2017 roku wspólnie z prof. Jarosławem Witkowskim i dr Anną Baraniecką dokonaliśmy w przedsiębiorstwie Opel w Rüsselsheim nad Menem w Niemczech wstępnego audytu procesów logistycznych w łańcuchu dostaw oraz uczestniczyliśmy jako eksperci w warsztatach przeprowadzonych metodą *Clean Sheet*. Byłam również stypendystką w 2017 r. programu Santander Universidades prowadzonego przez Bank Zachodni WBK S.A., a w 2018 roku uzyskałam dofinansowanie w programie im. Bekkera Narodowej Agencji Wymiany Akademickiej, decyzja Nr PPN/BEK/2018/1/00282/DEC/1, na trzymiesięczny staż naukowy w Uniwersytecie w Melbourne, który zamierzam odbyć w okresie od czerwca do września 2019 r.

Z poważaniem,

Maja Kiba-Juniak  
Jelenia Góra, dn. 08.02.2019 r.