

Rozdział 1

Zrównoważony rozwój w perspektywie funkcjonowania centrum logistycznego dla branży księgarskiej na przykładzie OSDW Azymut Sp. z o.o.

Anna Dorota Goszczyńska

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
studentka kierunku Logistyka

 <https://orcid.org/0000-0002-8351-0887>

Łukasz Jarosław Kozar

Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Katedra Pracy i Polityki Społecznej
e-mail: lukasz.kozar@uni.lodz.pl

 <https://orcid.org/0000-0002-8426-8471>

Wprowadzenie

Współcześnie można obserwować wdrażanie w praktykę gospodarczą idei zrównoważonego rozwoju. Dochodzi tym samym do stopniowego „zazieleniania” gospodarki (Kozar, 2015, s. 3–11), a więc jej odwęglania bądź też jak wskazuje część badaczy przedmiotu – do przechodzenia od gospodarki brązowej do zrównoważonej i zielonej ekonomii (Sulich, 2018, s. 24). Proces ten przyczynia się w różnym tempie do próśrodowiskowych przeobrażeń współczesnych przedsiębiorstw, których efektem jest zmniejszanie ich negatywnego wpływu na środowisko naturalne (Kozar 2017, s. 55–67). Należy przy tym wskazać, iż proces ten jest ciągły i, jak pokazuje praktyka, może być związany z dowolnym obszarem funkcjonowania podmiotów gospodarczych. Obserwować można chociażby zmiany zachodzące w zakresie obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w danej organizacji. Wówczas w literaturze przedmiotu badacze wskazują na zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi bądź też zielone zarządzanie zasobami ludzkimi (Urbaniak, 2017, s. 9–10; Al-Minhas i in., 2020, s. 431–450; Kozar, Oleksiak, 2022, s. 29–32).

Pomimo iż w różnego rodzaju podmiotach gospodarczych działających na rynku stopniowo wdrażana jest idea zrównoważonego rozwoju, nie można zapominać, że osoby nimi zarządzające nieustannie poszukują sposobów na wzrost ich konkurencyjności oraz osiągnięcie coraz wyższego zysku. Wskazane aspekty są nieodzownym elementem funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. „Zazielenianie” podmiotów gospodarczych stanowi więc dodatkowe wyzwanie dla osób, które nimi zarządzają (decydentów) (Kozar, 2022, s. 142–157). Należy przy tym wskazać, iż dla zachowania konkurencyjności we współczesnej gospodarce ukierunkowanej na zrównoważony rozwój, jest to wyzwanie, które nie może zostać zbagatelizowane. To, czy dany podmiot wejdzie na ścieżkę zrównoważonego rozwoju oraz w jakich obszarach, zależy nie tylko od możliwości finansowych, ale również od kompetencji osób zarządzających danym podmiotem (ściśle ujmując, czy te osoby postrzegają kwestię zrównoważonego rozwoju za istotną w kontekście zachodzących zmian społeczno-gospodarczych oraz czy mają odpowiednie kwalifikacje, aby dokonać właściwych zmian).

Osoby zarządzające podmiotami gospodarczymi dążą do redukcji kosztów związanych z zaopatrzeniem, magazynowaniem oraz dystrybucją i spedycją towarów (Kozarska, 2016, s. 1617). Wynikiem chęci zredukowania wyodrębnionych kosztów prowadzenia działalności gospodarczej jest nawiązanie współpracy z odpowiednimi centrami logistycznymi (np. wyspecjalizowanymi w świadczeniu usług dla danej branży). Wówczas podmiot nawiązujący taką współpracę odnosi liczne korzyści, w tym te o charakterze ekonomicznym, spośród których najistotniejszą (według autorów niniejszego opracowania) stanowi możliwość specjalizacji działalności gospodarczej w zakresie np. produkcji danego dobra. Wskazane zjawisko można obserwować na podstawie przedsiębiorstw działających w licznych branżach. W niniejszym opracowaniu autorzy dalszy wywód będą prowadzić na podstawie rynku wydawniczo-księgarskiego oraz przykładzie wyspecjalizowanego w tym zakresie podmiotu świadczącego usługi dystrybucyjno-logistyczne, jakim jest Ogólnopolski System Dystrybucji Wydawnictw Azymut Sp. z o.o. (zwany dalej Azymutem).

Przedsiębiorstwo, które nawiązuje współpracę z centrum logistycznym, ceduje na ten podmiot odpowiedzialność za kwestie proekologiczne związane z przekazywanymi procesami. Niemniej jednak sam wybór danego centrum logistycznego, w opinii autorów opracowania, powinien być świadomy. Jednakże nie powinien być to wyłącznie wybór podyktowany ekonomicznymi korzyściami, jakie może osiągnąć dane przedsiębiorstwo. Przekazanie części procesów funkcjonowania wydawnictw, a zwłaszcza tych związanych z magazynowaniem, dystrybucją oraz spedycją podmiotowi świadczącemu usługi dystrybucyjno-logistyczne, powinno być poprzedzone wcześniejszym zapoznaniem się z wdrożonymi w tym miejscu rozwiązaniami, które są ukierunkowane na zrównoważony rozwój. Stąd też autorzy w dalej poruszonym wywodzie skupią się na przedstawieniu funkcjonowania centrum logistycznego w perspektywie zachodzącego stopniowo procesu „zazieleniania” gospodarki, co stanowi jednocześnie cel opracowania. Teoretyczny

wywód zakończy analiza wdrożonych dobrych praktyk ukierunkowanych na zrównoważony rozwój w centrum logistycznym dla branży księgarskiej OSDW Azymut Sp. z o.o. Proekologiczne rozwiązania zostaną wykazane na podstawie analizy procesów i towarzyszących im czynności logistycznych. Zostanie również pokrótce omówione prośrodowiskowe znaczenie wdrażania dobrych praktyk w Azymucie dla funkcjonowania innych podmiotów w zaobserwowanym łańcuchu logistycznym.

Idea zrównoważonego rozwoju i jej wdrażanie w funkcjonowanie podmiotów gospodarczych

W literaturze przedmiotu można spotkać się z szerokim dyskursem poświęconym problematyce koncepcji zrównoważonego rozwoju (Abrahams, 2017, s. 34–47; Ruggerio, 2021, s. 147481). Istotne staje się dostrzeżenie, iż nie ma jednej powszechnie obowiązującej definicji tego zagadnienia. Dla celów podejmowanych rozważań autorzy przyjmują, za Światową Komisją Środowiska i Rozwoju ONZ, że jest to taki rozwój, który zaspokaja potrzeby obecnych pokoleń bez ograniczania ich zaspokojenia przez przyszłe pokolenia (WCED, 1987). Wskazany kontekst znaczeniowy jest tym najczęściej przywoływanym w literaturze przedmiotu. Ponadto należy podkreślić, iż w polskim ustawodawstwie, przy definiowaniu zrównoważonego rozwoju, wskazuje się na problematykę „zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” (Dz.U. 2001 r. Nr 62, poz. 627, z późn. zm., art. 3 pkt 50). Tym samym należy dostrzec, że ukierunkowanie gospodarki na zrównoważony rozwój ma na celu zachowanie sprawiedliwości międzygeneracyjnej w zakresie możliwości rozwoju. Drogą ku osiągnięciu takiej sytuacji jest przeobrażenie dotychczasowego, nadal dominującego chociażby w rzeczywistości gospodarczej Polski, modelu brązowej gospodarki w zieloną gospodarkę. Przy czym wszelkie zmiany muszą zachodzić przy osiągnięciu stanu równowagi między poszczególnymi łańdami składowymi zrównoważonego rozwoju, do których w wersji klasycznej zalicza się łańd gospodarczy, społeczny oraz środowiskowy.

Wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju w procesy funkcjonowania podmiotów gospodarczych jest uwarunkowane różnymi czynnikami, wśród których można wyodrębnić te o charakterze wewnętrznym oraz zewnętrznym. Do pierwszych wskazanych determinant, związanych bezpośrednio z sytuacją w danej organizacji, zalicza się przede wszystkim:

- kapitał finansowy posiadany przez podmiot gospodarczy, który może zostać przeznaczony na inwestycje – determinuje nie tylko tempo wdrażanych rozwiązań związanych ze zrównoważonym rozwojem, ale również ich obszarowe

ukierunkowanie w przedsiębiorstwie (w przypadku centrów logistycznych decydować może np. o tym, czy zostanie zakupiony nowy bardziej ekologiczny park maszynowy);

- kapitał ludzki organizacji – jego jakość determinuje nie tylko możliwość wypracowania nowych, ale również unikalnych rozwiązań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój (np. opracowanie własnych wytycznych w zakresie zarządzania ryzykiem środowiskowym w centrum logistycznym), jak i wdrożenie już gotowych wzorców dobrych praktyk; postawy oraz zachowania pracowników w kontekście prośrodowiskowym mogą utrudniać bądź też ułatwiać wprowadzanie konkretnych zmian.

Z kolei wśród zewnętrznych determinant, które mają istotny wpływ na inicjowane zmian ukierunkowanych na zrównoważony rozwój, należy zwrócić uwagę na:

- obowiązujące przepisy prawa – powinny być klarowne w swoim zapisie (nie powinny prowadzić do odmiennych interpretacji);
- proces zachodzących zmian w przepisach prawnych – częste zmiany zasad prawa mogą przyczynić się do braku stabilności dla funkcjonowania przedsiębiorstw na danym obszarze;
- dostępność do kapitału finansowego z zewnętrznych źródeł – przedsiębiorstwa powinny mieć dostęp do kredytów bankowych, czy też dotacji, w tym tych ze środków unijnych na wdrażanie działań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój;
- zachodzące zmiany konsumpcyjne w społeczeństwie – coraz częściej klienci nie tylko zwracają uwagę, ale również oczekują od podmiotów gospodarczych aktywnego zaangażowania w problematykę prośrodowiskową (minimalizacji ich negatywnego wpływu na środowisko naturalne), co skutkuje również pojawieniem się tego typu wymogów w relacjach B2B;
- dostępność do nowych technologii na danym rynku – trudność w zakresie pozyskania odpowiednich rozwiązań będzie wpływać na tempo oraz możliwość ich wprowadzenia;
- inflację – wysoka inflacja oraz jej dalszy wzrost wskazują, iż konsumenci muszą przeznaczać coraz większe środki ze swojego budżetu na dobra pierwszej potrzeby (w efekcie mogą rezygnować z dóbr i usług ekologicznych na rzecz ich tańszych substytutów, które nie są wytwarzane w zrównoważony sposób).

Wskazane wyżej czynniki, w opinii autorów niniejszego opracowania, wpływają w zasadniczy sposób na decyzje podejmowane przez osoby zarządzające podmiotami gospodarczymi. Determinują one, czy w przyjętym okresie może dojść do „zazielenienia” danego podmiotu gospodarczego oraz w jakich obszarach jego funkcjonowania. Czynniki te wskazują również, że zmiany ukierunkowane na zrównoważony rozwój mogą być kreowane w rzeczywistości społeczno-gospodarczej oddolnie oraz odgórnie. Niemniej jednak należy dostrzec też często stawianą przez badaczy przedmiotu, która wskazuje, iż bez względu na przyjęte rozwiązania ukierunkowane na zrównoważony rozwój, stanu takiego nie da się w trwały sposób

osiągnąć bez dokonania zmian w samym modelu biznesowym danego przedsiębiorstwa (Schaltegger i in., 2012, s. 95–119; Zink, 2014, s. 126–132; Wagner, 2015, s. 379–388), w którym osoby zarządzające podjęły decyzję o „zazielenieniu”.

Oddolne wdrażanie idei zrównoważonego rozwoju w praktykę danego przedsiębiorstwa odbywa się w sposób dobrowolny. Tym samym to osoby zarządzające przedsiębiorstwem podejmują w sposób samodzielny decyzję o ukierunkowaniu określonych procesów związanych z funkcjonowaniem podmiotu na zrównoważony rozwój. Brak tutaj narzuconych z góry wymogów prawnych, które wskazywałyby konieczność wdrożenia zmian prośrodowiskowych. Można wskazać kluczowe przyczyny leżące u podstaw inicjowania działań w przedsiębiorstwach o charakterze oddolnym, które są ukierunkowane na zrównoważony rozwój, takie jak:

- wysoka świadomość środowiskowa decydentów;
- chęć osiągnięcia przewagi na tle konkurencji na podstawie wdrażania innowacji prośrodowiskowych (chęć zostania prekursorem na danym rynku w tym zakresie);
- zmiany oczekiwań ze strony konsumentów wobec dostawców dóbr oraz usług, wynikające z rosnącej świadomości w zakresie kwestii środowiskowych.

Ze względu na źródło pochodzenia, dobre praktyki wdrażane oddolnie podzielić można na wewnętrzne, zewnętrzne oraz mieszane. W przypadku tych pierwszych należy zaznaczyć, iż są opracowywane wewnątrz danej organizacji. Za ich opracowanie odpowiada wyznaczony zespół lub osoby zarządzające danym podmiotem gospodarczym. Opracowane tak rozwiązania są bardzo skuteczne, gdyż konstruowane są wyłącznie wokół potrzeb oraz możliwości danego przedsiębiorstwa. Z kolei w przypadku dobrych praktyk pochodzenia zewnętrznego należy wskazać, że następuje proces ich adaptacji do potrzeb danego przedsiębiorstwa. Nie wszystkie rozwiązania pochodzenia zewnętrznego ukierunkowane na zrównoważony rozwój z sukcesem udaje się wdrożyć w danej organizacji. Skuteczność tego procesu zależy od posiadanego kapitału finansowego, wiedzy oraz umiejętności osób zarządzających danym podmiotem gospodarczym, oraz tego, czy sami pracownicy będą gotowi na planowane zmiany prośrodowiskowe (ich postawy i zachowania wobec proponowanych zmian). Wypracowywanie w sposób samodzielny, ale również adaptowanie dobrych praktyk z zewnątrz jest procesem długotrwałym oraz kosztochłonnym. Stąd też można spotkać się również z rozwiązaniami ukierunkowanymi na zrównoważony rozwój o charakterze mieszanym, czyli takim, w którym pracownicy danego podmiotu gospodarczego uczestniczą w opracowywaniu rozwiązań prośrodowiskowych (pewnego rodzaju norm, standardów) z przedstawicielami z innych przedsiębiorstw. Do takiego wspólnego wypracowywania rozwiązań dochodzi najczęściej w ramach chociażby zrzeszeń producenckich bądź też różnego rodzaju grup, które podejmują problematykę ochrony środowiska lub/i zrównoważonego rozwoju (np. *Global Compact*) (Cetindamar, 2007, s. 163–176).

Z przypadkami odgórnego wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju w funkcjonowanie podmiotów gospodarczych, jak już wskazano, można się

spotkać w wyniku tworzenia nowych bądź też zmiany dotychczas obowiązujących przepisów prawa. Konieczność adaptacji nowych norm w praktykę gospodarczą może dotyczyć danego typu działalności (np. wykorzystujących surowiec X lub Y), ale również określonych sektorów gospodarki, czy też wszystkich podmiotów działających na danym obszarze (np. państwa). Tym samym osoby zarządzające podmiotami gospodarczymi, w których to należy przestrzegać nowych przepisów, muszą wprowadzić pożądane zmiany w wyznaczonym okresie. W przypadku braku adaptacji przepisów w wyznaczonym terminie może dojść do nałożenia kary finansowej lub wręcz konieczności częściowego, lub całkowitego zaprzestania świadczenia działalności gospodarczej w danym podmiocie gospodarczym (aspekt ten zależy od przyjętych rozwiązań przez ustawodawcę).

Funkcjonowanie centrum logistycznego w perspektywie zrównoważonego rozwoju

Brak w literaturze przedmiotu jednej, powszechnie obowiązującej, definicji objaśniającej czym jest centrum logistyczne. Kreowane przez badaczy przedmiotu definicje, jak zauważa chociażby I. Fechner mają swoje źródło w próbach klasyfikacji funkcjonalności tego typu podmiotów (np. centrum logistyczno-dystrybucyjne, logistyczne centrum dystrybucji) bądź też wynikają z przyjętej strategii marketingowej danego podmiotu gospodarczego (np. użycie nazwy centrum logistyczne w celu określenia tym mianem magazynu wyrobów gotowych, czy magazynu centralnego) (Fechner, 2004, s. 14–15; Fechner, 2010, s. 21). W. Budner oraz K. Pawlicka podkreślają, iż zazwyczaj centrum logistyczne utożsamiane jest z działalnością magazynową, składową lub spedycyjną (Budner, Pawlicka, 2020, s. 24). Stąd też, jak pokazuje praktyka, tego typu podmiot można określić jako pewnego rodzaju specjalnie zaprojektowany obszar z myślą o realizacji prac logistycznych. Warto w tym miejscu zaprezentować podejście I. Meidute, która dostrzega, iż bez względu na kreowane w literaturze przedmiotu definicje można je podzielić na dwie grupy (Meidute, 2005, s. 107–108). Do pierwszej można zaliczyć wszystkie objaśnienia wskazujące na to, że centrum logistyczne stanowi część infrastruktury transportowej. Z kolei definicje centrum logistycznego w drugiej grupie podkreślają, iż jest to pewnego rodzaju bodziec do rozwoju działalności gospodarczej. Autorzy niniejszego opracowania pragną zaznaczyć, że obecnie można się spotkać z definicjami łączącymi wskazane dwa podejścia, co też jest wynikiem zachodzących przemian społeczno-gospodarczych i pełnienia coraz to nowych funkcji przez centra logistyczne.

Centra logistyczne w literaturze przedmiotu są rozróżniane od siebie na podstawie licznych kryteriów, do których należy zaliczyć przede wszystkim wielkość, zasięg oddziaływania, rodzaj obsługiwanych ładunków, typ własności, lokalizację,

rodzaj obsługiwanych środków transportu czy też chociażby funkcje (Dyduch i in., 2019, s. 24–27; Budner, 2020, s. 127–147). Mając na względzie wszystkie z wymienionych aspektów można dokonywać oceny funkcjonowania danego centrum logistycznego z perspektywy problematyki zrównoważonego rozwoju. Omówienie takie jest istotne, gdyż poszczególne centra logistyczne różnią się od siebie chociażby niewspomnianą jeszcze infrastrukturą techniczną oraz wdrożonymi rozwiązaniami organizacyjnymi (np. w zakresie zarządzania ryzykiem środowiskowym). Zauważając powyższe aspekty, w niniejszym opracowaniu dalej zostanie zobrazowana problematyka zrównoważonego rozwoju na przykładzie centrum logistyczno-dystrybucyjnego oferującego swoje usługi dla rynku wydawniczo-księgarskiego. Wskazana branżowa specyfikacja centrum logistycznego ma istotne znaczenie w perspektywie wdrożonych rozwiązań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój, co dalej będzie podnoszone na przykładzie przeprowadzonej analizy *case study*.

Procesy logistyczne, jak dostrzegają autorzy niniejszego opracowania, w swoich założeniach nawiązują wprost do problematyki zasobooszczędności (minimalizacja strat w towarze oraz maksymalizacja efektywności poszczególnych procesów logistycznych np. transportu). Tym samym osoby zarządzające centrami logistycznymi dążąc do poprawy ich funkcjonalności, a więc i do zwiększenia wydajności poszczególnych procesów logistycznych, będą przyczyniać się do ukierunkowania tego typu podmiotów gospodarczych na ścieżkę zrównoważonego rozwoju. Jednakże nie wszystkie wdrażane rozwiązania będą odwoływać się do efektywności kosztowej. Część z nich podyktowana będzie koniecznością przystosowania się do wymogów stawianych przez klientów oraz kontrahentów biznesowych, którzy coraz częściej wysuwają proekologiczne postulaty, chociażby w zakresie pakowania zamówienia.

Dobre praktyki ukierunkowane na zrównoważony rozwój w OSDW Azymut Sp. z o.o.

Na polskim rynku wydawniczo-księgarskim można zidentyfikować liczne podmioty świadczące usługi dystrybucyjno-logistyczne. Jednym z kluczowych spośród tego typu podmiotów jest Azymut. Wskazana spółka jest częścią grupy kapitałowej PWN. Rozpoczęła swoją działalność w maju 1999 roku. Azymut specjalizuje się w hurtowej sprzedaży książek oraz świadczy usługi dystrybucyjno-logistyczne na polskim rynku wydawniczo-księgarskim (Azymut, dostęp: 21.06.2021). Dla celów dalszego opracowania autorzy poddali analizie problematykę zrównoważonego rozwoju i rozwiązania wdrożone w oddziale Azymutu w Strykowie (mieszczącym się w Tulipan Park Stryków), gdzie spółka jest najemcą powierzchni magazynowej i biurowej.

W efekcie podjętych działań analitycznych obejmujących materiały zastane oraz wywiady z pracownikami Azymutu (IDI), autorzy wyodrębnili szereg dobrych praktyk z zakresu problematyki pracy oraz środowiska, które są ukierunkowane na zrównoważony rozwój. Rozwiązania te można przypisać do konkretnych procesów logistycznych mających miejsce w Azymucie. Stosowanie części dobrych praktyk uzależnione jest od decyzji klienta/kontrahenta biznesowego (dostosowanie się organizacji do preferencji środowiskowych osób korzystających z jej usług logistycznych). Aspekt ten szerzej zostanie poruszany dalej, poprzez przytoczenie konkretnych wdrożonych rozwiązań.

Praktyki związane z problematyką pracy w Azymut są ukierunkowane na zachowanie dobrego stanu zdrowia pracowników. Są mają związek przede wszystkim z wdrożonymi rozwiązaniami, które przyczyniły się do zmniejszenia fizycznego obciążenia pracowników podczas wykonywania czynności zawodowych. W tym też celu stworzona została odpowiednia infrastruktura techniczna (fotografia 1). Rozwiązania te można dostrzec w zakresie procesu magazynowania, a w szczególności na podstawie takich czynności logistycznych jak:

- kompletacja – odbywa się z wykorzystaniem wózków kompletacyjnych;
- wydawanie paczek z magazynu – do transportu zamówień z miejsca kompletacji do miejsca wydania służy dwukilometrowy system przenośników; układanie gotowych paczek do wydania z kolei jest wspomagane podnośnikami Vaculex opartymi na technologii próżniowej.



A – Vaculex



B – system przenośników



C – wózek kompletacyjny

Fotografia 1. Infrastruktura techniczna zmniejszająca fizyczne obciążenie pracowników w OSDW Azymut Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie fotografii autorstwa A.D. Goszczyńskiej.

Poprzez wyżej wskazane rozwiązania zmniejszono, a na części etapów kompletacji zamówienia wręcz wyeliminowano, konieczność dźwigania przez pracownika towaru/paczek. Tego typu rozwiązania, z punktu widzenia pracowników, wpływają na wzrost komfortu pracy oraz znacznie lepsze postrzeganie Azymutu jako

miejsca pracy. Dostrzec można również wymierne korzyści dla samego podmiotu gospodarczego, do których to należy przede wszystkim zakwalifikować zmniejszenie ryzyka związanego z wypadkiem w miejscu pracy (np. podczas kompletacji zamówienia), czy też zniszczenia zapakowanego towaru (np. podczas wydania).

Dobre praktyki środowiskowe zostały zaobserwowane w obszarze logistycznej obsługi klienta, procesu magazynowania czy też gospodarki opakowaniami. W zakresie tych procesów część podejmowanych czynności logistycznych w Azymucie ma charakter zindywidualizowany (uzależniony od preferencji środowiskowych klientów/kontrahentów biznesowych). Na etapie logistycznej obsługi klienta zostaje pozyskana informacja czy wysyłka dokumentów/faktur ma odbywać się w formie tradycyjnej (wydrukowany dokument załączony do zamówienia), czy też przez e-mail. Należy przy tym wskazać, iż w Azymucie aktywnie zachęca się do korzystania z przesyłki wyżej wskazanych dokumentów *online*, podkreślając aspekty prośrodowiskowe. Efektem podjętych działań w omawianym obszarze jest to, że większość klientów/kontrahentów biznesowych preferuje wysyłkę dokumentów poprzez *e-mail*. Działania ukierunkowane na minimalizację zużycia papieru w badanym podmiocie gospodarczym są dodatkowo intensyfikowane poprzez wykorzystanie urządzeń HH oraz aplikacji dedykowanych, które są wykorzystywane chociażby w zakresie kompletacji (brak konieczności drukowania specyfikacji zamówienia do skompletowania).

W zakresie badanej spółki największa liczba działań ukierunkowanych na zrównoważony rozwój powiązana jest z gospodarką opakowaniami, co nie jest zaskakujące z punktu widzenia specyfiki badanego podmiotu gospodarczego. Wybór odpowiednich opakowań z jednej strony ułatwia załadunek towarów oraz ich transport (podstawowym celem jest dostarczenie do klientów/kontrahentów biznesowych zamówionych towarów bez uszkodzeń), z drugiej zaś strony może stanowić element polityki prośrodowiskowej danego podmiotu gospodarczego, co ma miejsce w Azymucie. Stąd też wprowadzono następujące rozwiązania w zakresie pakowania skompletowanych zamówień:

- dobieranie kartonowych opakowań do wielkości zamówienia (pozwala to na zrezygnowanie bądź też minimalizację w zakresie użycia wypełniacza);
- wykorzystywanie pojemników wielokrotnego użytku (praktyka wdrożona wobec wybranych stałych klientów), co przedstawia fotografia 2;
- stosowanie ekologicznych wypełniaczy takich jak (przedstawiono je na Fotografii 2): papier SpeedMan® (wypełniacz w 100% ekologiczny i biodegradowalny, produkowany z makulatury zgodnie z normami ISO 50001, wyróżniony certyfikatem Blue Angel), mat powietrznych Air Mat (jest to wypełniacz ekologiczny, podlegający recyklingowi), Skropak (biodegradowalny wypełniacz produkowany z materiałów pochodzenia roślinnego).

Proces pakowania zamówień w badanym podmiocie gospodarczym podlega od wielu lat modyfikacjom. W Azymucie testowane są nowe rozwiązania ukierunkowane na minimalizację wykorzystania wypełniaczy oraz innych materiałów w procesie pakowania towarów, przy jednoczesnym założeniu wysokiego poziomu

świadczenia usług, a zwłaszcza dbałości o jakość wysyłanego towaru. Osoby zarządzające podmiotem gospodarczym zwracają uwagę na pojawiające się na rynku nowe rozwiązania, które są coraz to bardziej ekologiczne (np. w zakresie czasu rozkładu materiałów biodegradowalnych). Część z tych rozwiązań, jak pokazuje praktyka, została wdrożona. Pozostałe z kolei zostały odrzucone ze względu na brak możliwości techniczno-infrastrukturalnych ich wdrożenia w centrum logistycznym bądź też ich adaptacja w codzienną praktykę została przesunięta w czasie, gdyż na obecną chwilę dane rozwiązanie jest zbyt kosztowne i mogłoby przyczynić się do zmniejszenia konkurencyjności omawianego podmiotu gospodarczego na polskim rynku.



A – pojemniki wielokrotnego użytku



B – papier SpeedMan®



C – mata powietrzna Air Mat



D – Skropak

Fotografia 2. Wybrane prośrodowiskowe rozwiązania w zakresie pakowania zamówień w OSDW Azymut Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie fotografii autorstwa A.D. Goszczyńskiej.

Poza wskazanymi wyżej aspektami należy również dostrzec, iż sam proces pakowania jest po części zautomatyzowany, dzięki wykorzystaniu urządzenia Cross-Pack oraz Trimpack (fotografia 3). Wskazane maszyny pakujące przyczyniają się

do ograniczenia zużycia taśmy klejącej. Ponadto wspomniane urządzenia pozwalają na dopasowanie wielkości kartonu do zawartości paczki, co wpływa na dalszych etapach łańcucha dostaw na możliwość wysyłki większej liczby paczek danym transportem (Azymut w ten sposób wpływa na ograniczenie emisji spaliny przez podmioty zewnętrzne, które zajmują się transportem przygotowanych przesyłek).



A – Trimpack



B – CrossPack

Fotografia 3. Wybrane urządzenia infrastruktury technicznej usprawniające proces pakowania w OSDW Azymut Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie fotografii autorstwa A.D. Goszczyńskiej.

Bardzo istotne miejsce wśród dobrych praktyk ukierunkowanych na zrównoważony rozwój w Azymucie zajmuje problematyka segregacji odpadów powstających na każdym etapie pracy w magazynie (od przyjęcia towarów, aż do ich wydania). Należy dostrzec w tym obszarze zrozumiałą dla pracowników politykę gospodarowania odpadami. Poszczególne odpady są składowane w wyznaczone i opisane miejsca. Istotnym prośrodowiskowym rozwiązaniem jest oddzielanie od papieru innych odpadów, a zwłaszcza folii (działanie to jest korzystne z punktu widzenia recyklingu odpadów powstających w magazynie, którym zajmuje się podmiot zewnętrzny).

Dobre praktyki ukierunkowane na zrównoważony rozwój w Azymucie, jak pokazują wyżej przedstawione kwestie, są efektem ciągłego doskonalenia procesów zachodzących w organizacji. W spółce testowane są nowe rozwiązania, które mają na celu nie tylko wzrost efektywności kosztowej, ale również minimalizację negatywnego wpływu podmiotu na środowisko naturalne. Dostrzec należy więc, iż osoby zarządzające podmiotem dostrzegają zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze, których efektem jest wzrost świadomości środowiskowej konsumentów/kontrahentów biznesowych.



A – łatwo dostępny kosz na stanowisku pakowania



B – kosz zbiorczy na papier i tekturę

Fotografia 4. Segregacja odpadów w OSDW Azymut Sp. z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie fotografii autorstwa A.D. Goszczyńskiej.

Podsumowanie

Wdrażanie dobrych praktyk ukierunkowanych na zrównoważony rozwój w codzienną działalność przedsiębiorstw, jak przedstawiono na podstawie analizy literatury przedmiotu, może być podyktowane różnymi przesłankami. Kluczową barierą w tym procesie stanowić może brak odpowiednich środków na inwestycje. Niemniej jednak osoby zarządzające danymi podmiotami gospodarczymi powinny dostrzegać zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze, które są powiązane ze wzrostem świadomości ekologicznej społeczeństwa. Aspekt ten coraz częściej wpływa wśród klientów oraz kontrahentów biznesowych na wybór oferty danego przedsiębiorstwa.

Centra logistyczne to dość specyficzne podmioty gospodarcze, które cechują się tym, iż na ich obszarze dochodzi do szeregu procesów logistycznych. W ramach tych procesów podejmowane są konkretne działania, które mają określone miejsce w łańcuchu dostaw. Nadrzędnym celem funkcjonowania centrów logistycznych jest minimalizacja kosztów działań logistycznych, przy jednoczesnej maksymalizacji ich efektywności (np. rozumianej przez pryzmat terminowości dostarczenia zamówienia). Niemniej jednak osoby zarządzające tymi podmiotami, podobnie

jak to ma miejsce w innych działalnościach gospodarczych, stoją obecnie przed wyzwaniem wkroczenia na drogę zrównoważonego rozwoju. Wskazane ukierunkowanie jest po części wymuszane przez wspomniane już zachodzące zmiany społeczno-gospodarcze ukierunkowane na wartości prośrodowiskowe.

Omówiony przykład centrum logistycznego dla branży księgarskiej pokazuje, iż tego typu podmioty gospodarcze mogą wdrażać rozwiązania ukierunkowane na zrównoważony rozwój wokół zachodzących procesów logistycznych oraz działań z nimi związanych. Rozwiązania te jednakże, jak pokazuje przykład Azymutu, są podejmowane stopniowo (ze względu na ich koszt) oraz są często wprost sprzężone z oczekiwaniami klientów/kontrahentów biznesowych. Wskazany aspekt pokazuje, iż osoby zarządzające badanym podmiotem gospodarczym są świadome zachodzących zmian w świadomości środowiskowej klientów/kontrahentów oraz gotowe na dalsze prośrodowiskowe zmiany. Niemniej jednak, jak pokazuje chociażby pierwsza połowa 2022 roku utrzymanie obecnych oraz wdrażanie nowych rozwiązań prośrodowiskowych jest zagrożone ze strony wzrastających kosztów funkcjonowania działalności gospodarczej (w tym m.in. wzrostu cen ekologicznych wypełniaczy do paczek).

Spis literatury

Artykuły

- Abrahams G. (2017), *Constructing Definitions of Sustainable Development*, „Smart and Sustainable Built Environment”, 6(1), 34–47, <https://doi.org/10.1108/SASBE-03-2017-0009>
- Al-Minhas U., Ndubisi N.O., Barrane F.Z. (2020), *Corporate Environmental Management: A Review and Integration of Green Human Resource Management and Green Logistics*, „Management of Environmental Quality: An International Journal”, 31(2), 431–450, <https://doi.org/10.1108/MEQ-07-2019-0161>
- Budner W.W., Pawlicka K. (2020), *Centrum logistyczne i jego związki z rozwojem miasta*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, 3, 23–31, <http://dx.doi.org/10.33226/1231-2037.2020.3.4>
- Cetindamar D. (2007), *Corporate Social Responsibility Practices and Environmentally Responsible Behavior: The Case of the United Nations Global Compact*, „Journal of Business Ethics”, 76(2), 163–176, <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9265-4>
- Dyduch J., Zielaskiewicz H., Marciniak T. (2019), *Centra logistyczne jako istotny element sieci infrastruktury logistycznej*, „Transport Miejski i Regionalny”, 2, 24–27.
- Fechner I. (2010), *Centra logistyczne i ich rola w procesach przepływu ładunków w systemie logistycznym Polski*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport”, 76, 19–32.
- Kozar Ł. (2015), „Zielone” miejsca pracy jako efekt dążeń do zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego, „Rynek-Społeczeństwo-Kultura”, 3, 5–11.

- Kozar Ł. (2017), *Shaping the Green Competence of Employees in an Economy Aimed at Sustainable Development*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6(119), 55–67.
- Kozar Ł. J. (2022), *The Financial Sector and Sustainable Development – A Review of Selected Environmental Practices Implemented in Financial Institutions Operating in Poland between 2016 and 2020*, „Finanse i Prawo Finansowe”, 1(33), 143–157, <https://doi.org/10.18778/2391-6478.1.33.08>
- Kozerska M. (2016), *Znaczenie i rozwój centrów dystrybucji w łańcuchach dostaw na przykładzie województwa łódzkiego*, „Autobusy: technika, eksploatacja, systemy transportowe”, 12, 1617–1623.
- Meidute I. (2005), *Comparative Analysis of the Definitions of Logistics Centres*, „Transport”, 20(3), 106–110, <http://dx.doi.org/10.1080/16484142.2005.9638005>
- Ruggerio C.A. (2021), *Sustainability and Sustainable Development: A Review of Principles and Definitions*, „Science of the Total Environment”, 786, 147481, <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.147481>
- Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E.G. (2012), *Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability*, „International Journal of Innovation and Sustainable Development”, 6(2), 95–119, <https://doi.org/10.1504/ijisd.2012.046944>
- Sulich A. (2018), *Znaczenie koncepcji ekonomii zrównoważonego rozwoju*, „Rynek Społeczeństwo Kultura”, 4(30), 24–27.
- Urbaniak B. (2017), *Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi (HRM)”, 6(119), 9–19.
- Wagner M. (2015), *A European Perspective on Country Moderation Effects: Environmental Management Systems and Sustainability-related Human Resource Benefits*, „Journal of World Business”, 50(2), 379–388, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2014.08.005>
- Zink K.J. (2014), *Designing Sustainable Work Systems: The Need for a Systems Approach*, „Applied Ergonomics”, 45(1), 126–132, <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2013.03.023>

Książki

- Budner W.W. (2020), *Centra logistyczne – uwarunkowania i motywy lokalizacji oraz ich znaczenie dla miast*, [w:] W. Jagodziński, W. Rakowski (red.), *Szlakami geografii ekonomicznej*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań, 127–141.
- Fechner I. (2004), *Centra logistyczne. Cel, realizacja, przyszłość*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Kozar Ł.J., Oleksiak P. (2022), *Organizacje wobec wyzwań zrównoważonego rozwoju – wybrane aspekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, <http://dx.doi.org/10.18778/8220-819-1>

Raporty i opracowania

- WCED (World Commission on Environment and Development) (1987), *Our Common Future. The Report of the World Commission on Environment and Development*, Oxford University Press, New York.

Strony internetowe

Azymut, <https://www.azymut.pl/pl/> [dostęp: 21.06.2021].

Akty prawne

Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. Prawo ochrony środowiska (Dz.U. 2001 r. Nr 62, poz. 627, z późn. zm.).