

Janusz Kot, Danuta Stawasz

Centrum medyczne w Łodzi jako biegun rozwoju miasta (I)

Podstawą opracowanego i prezentowanego w dwóch częściach artykułu są doświadczenia uzyskane w trakcie prac nad strategią rozwoju gospodarczego największej gminy w Polsce, tj. Łodzi¹⁾. Miasto to mimo poważnych trudności gospodarczych posiada pewien potencjał, którego właściwe wykorzystanie daje realne szanse na odwrócenie negatywnych tendencji gospodarczych. Jednym z największych potencjałów jest rozwinięty sektor działalności związany z medycyną. Sektor medyczny w Łodzi pełni ważną funkcję nie tylko obsługi lokalnej, ale także ponadregionalnej o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Pierwsza część artykułu zawiera wprowadzenie do zagadnień planowania strategicznego w układach terytorialnych oraz wyjaśnia wagę i rolę „medycyny” jako bieguna wzrostu w strategii rozwoju gospodarczego Łodzi.

Planowanie strategiczne w układach terytorialnych

Zarządzanie organizacjami terytorialnymi, a taką organizacją jest gmina, nie ma w Polsce bogatej tradycji. Podejście strategiczne do zarządzania organizacjami to pojmowanie świata w kategoriach globalnych, a więc systemu wartości, zasad, instrumentów zarządzania, umożliwiające skuteczne dostosowywanie się organizacji do ustawicznie zmieniającego się otoczenia²⁾.

Początki kształtowania się podejścia strategicznego do zarządzania przedsiębiorstwem datują się na pierwsze lata drugiej połowy XX w. W istocie zaś rodowód podejścia strategicznego wywodzi się z wojskowości, a ściślej z teorii wojny³⁾. Znaczny wkład w rozwój podejścia strategicznego do zarządzania organizacjami wniosła również ogólna teoria systemów i wyrosła z jej założeń analiza systemowa.

Przejście modelu planowania i zarządzania strategicznego z sektora prywatnego do sektora publicznego miało miejsce na początku lat 80. XX w. Z uwagi na fakt, iż jest to stosunkowo nowa procedura, ma ona wiele niedociągnięć, głównie natury praktycznej. Jednakże metoda ta zaczęła coraz bardziej rozpowszechniać się w USA i krajach Europy Zachodniej w zarządzaniu układami terytorialnymi. Obecnie planowanie strategiczne jest powszechnie uznawane i stosowaną metodą przy rozwiązywaniu problemów rozwoju gospodarczego układów terytorialnych.

Nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem (wypracowane w krajach gospodarczo rozwiniętych), w ograniczonym stopniu i z różnym powodzeniem, były również wykorzystywane w Polsce w okresie gospodarki centralnie planowanej. Proces zarządzania układami terytorialnymi przebiegał natomiast w tym czasie według pewnych reguł i cechował się, ogólnie mówiąc, brakiem podatności na nowe rozwiązania wypracowane i sprawdzone w krajach Europy Zachodniej. Dlatego również z tego powodu, zarządzanie na szczeblu gminy nastęrcza obecnie tak wielu trudności. Przy czym zarządzanie rozumiane jest tutaj jako proces wykorzystywania wszystkich sił tkwiących w lokalnych systemach, warunkujący w długim okresie lokalny rozwój gospodarczy.

Zarządzanie strategiczne nabiera szczególnego znaczenia wówczas, gdy powstaje w organizacji silna chęć działania oraz polityczna wola efektywnego i aktywnego zarządzania procesami rozwojowymi w danej jednostce terytorialnej. Potrzeba formułowania strategii rozwoju pojawia się w gminie jedynie wtedy, kiedy zaczyna ona poszukiwać nowych szans i możliwości rozwoju.

Coraz częściej władze gminy dostrzegają potrzebę i konieczność strategii rozwoju dla swojej jednostki. Tylko dzięki takiemu kompleksowemu podejściu do procesu zarządzania, możliwe jest określenie celów oraz środków i metod ich osiągnięcia w sposób skorelowany, kompleksowy i substytucyjny, co warunkuje na dłuższą kreowanie trwałych podstaw dla rozwoju na szczeblu lokalnym.

Strategia rozwoju gminy Łódź

Jedną z pierwszych gmin w Polsce, dla której została opracowana strategia rozwoju gospodarczego jest gmina Łódź. Cele dotyczące strategii rozwoju ekonomicznego miasta Łodzi zostały wyartykułowane na podstawie diagnozy miasta w układzie zagrożeń – słabości – możliwości – potencjałów (analiza SWOT). Na podstawie danych i informacji charakteryzujących miasto i procesy w nim zachodzące, zostało ostatecznie sformułowanych 30 celów, których realizacja jest warunkiem niezbędnym i koniecznym do osiągnięcia celu głównego, tzn. rozwoju gospodarczego miasta Łodzi.

Najważniejsze dwa cele warunkujące realizację celu głównego to:

- utworzenie zrównoważonej i zróżnicowanej struktury działalności produkcyjnej i usługowej,
- wzmocnienie i poszerzenie bazy dochodowej miasta.

Drugą grupę celów, ściśle związanych z celami uprzednio wymienionymi, stanowi pięć kolejnych celów:

- stworzenie w Łodzi centrum mody wykorzystującego istniejący potencjał tekstylny-odzieżowy, wzorniczy i artystyczny,
- wykorzystanie potencjału medycznego (ośrodki naukowe, szpitalne i przychodnie specjalistyczne),
- wzmocnienie funkcji krajowego i regionalnego ośrodka obsługi eko-

nomicznej, kulturalnej, naukowej (stolica regionu),

- wzmocnienie i dalszy rozwój funkcji targowej miasta,

- wzmocnienie i wykorzystanie roli Łodzi jako ośrodka naukowego i szkolnictwa wyższego.

Pozostałe cele są również ważne z punktu widzenia realizacji celu głównego, niemniej jednak nie są istotne dla dalszych rozważań w niniejszym artykule, albowiem przedmiotem naszego zainteresowania jest wykorzystanie potencjału medycznego. Skoncentrujemy się na metodologicznych aspektach związanych ze zrozumieniem i osiąganiem celu, zdefiniowanego w skrócie „centrum medyczne w Łodzi”. Jest to propozycja koncepcji podejścia do realizacji tak zapisanego celu. Metodologiczne podejście do problemu utworzenia, organizacji oraz funkcjonowania centrum medycznego ma walor uniwersalny i może być zastosowane przy rozważaniach kreacji tego typu biegunów wzrostu – zarówno dla pewnych rodzajów działalności gospodarczej, jak i układów przestrzennych.

Charakterystyka sektora — centrum medyczne

Centrum medyczne to zespół różnorodnych działań i aktywności (produkcyjnych, handlowych, promocyjno-marketingowych, innowacyjnych, edukacyjnych i usługowych) opartych na wzajemnej współpracy oraz współdziałaniu z jednostkami mającymi bezpośredni kontakt z człowiekiem, w zakresie szeroko pojmowanego lecznictwa i profilaktyki (na zasadach komercyjnych bądź statutowych). Utworzenie centrum przyczyni się do zróżnicowania struktury gospodarczej miasta i wzbogacenia jej, wprowadzenia przemysłów charakteryzujących się wysoką wartością dodaną, zaawansowaną i nowoczesną technologią. Towarzyszyć temu powinno stworzenie miejsc pracy dla osób o wysokich kwalifikacjach i potencjale intelektualnym. Centrum medyczne stanowi szansę pełniejszego zdyskontowania zarówno tradycji, jak i potencjałów tkwiących w mieście oraz wpłynie na różnicowanie do-

chodów ludności z pracy. Wynikiem działania centrum powinno być podniesienie jakości świadczonych usług oraz produktów medycznych, a także rozszerzenie ich dostępności na obszar całego kraju. Prowadzić to ma do podniesienia konkurencyjności usług i produktów medycznych oraz całego ośrodka łódzkiego. Centrum medyczne winno stać się biegunem wzrostu miasta, generującym rozwój gospodarczy jednostek i firm nie związanych bezpośrednio ze świadczeniem usług medycznych, zaliczanych do przemysłu chemicznego, lekkiego, elektronicznego, handlu, transportu itp. Stwarzając popyt na produkowane przez nie dobra i świadczone usługi, stwarza się szansę na polepszenie efektywności ich gospodarowania, początkowo w segmentach działalności związanych z szeroko rozumianą medycyną, a następnie dla całego przemysłu.

Centrum medyczne powinno mieć za zadanie stworzenie możliwości i klimatu do powstania, absorpcji i wdrażania innowacji w dziedzinach związanych z medycyną. Odbywać się to może poprzez rozwój i tworzenie nowych form organizacyjnych, np. park medyczny skupiający producentów, handlowców i usługodawców wspomaganych przez jednostki innowacyjne (inkubatory Hi-Tech), wdrożeniowe oraz promocyjno-marketingowe, finansowane ze wspólnych źródeł. Korzystnym byłoby pozyskanie firm zagranicznych, które uruchomiłyby w ramach takiej bądź innej struktury, produkcję na rzecz sektora medycznego o wysokim poziomie techniczno-technologicznym. Stworzyłyby to dogodne warunki do współpracy w dziedzinie innowacji i kooperacji oraz produkcji dla lokalnego *businessu*. Efektom, a jednocześnie warunkiem utworzenia centrum medycznego jest budowa i rozwój więzi między jednostkami i firmami reprezentującymi różne rodzaje działalności w zakresie szeroko rozumianego sektora medycznego.

Tworzeniu centrum powinna towarzyszyć atmosfera szerokiego poparcia ze strony władz samorządowych, kół lokalnego *businessu*, instytucji finansowych oraz społeczeń-

stwa miasta. Powinno ono być promowane jako szansa rozwojowa dla miasta, dla jego ludności oraz sektora prywatnego. Akcja informacyjno-promocyjna powinna wykazać, iż centrum jest szansą gospodarczą dla miasta i dla wszystkich podmiotów, które będą w jego ramach działały. Nie powinno być ono postrzegane jako zagrożenie dla istniejących struktur, bądź jednostek gospodarczych (państwowych i prywatnych), działających obecnie na rzecz sektora medycznego.

Centrum medyczne winno być elementem stabilizującym gospodarkę lokalną w długim okresie. Zrozumienie idei centrum będzie miało istotne znaczenie dla pozyskania wsparcia finansowego. Zaangażowanie kapitału publicznego (w formie finansowej lub aportu) będzie niewystarczające; niezbędny jest kapitał instytucji finansowych (banków i firm ubezpieczeniowych), sektora prywatnego oraz kapitału zagranicznego.

Druga część artykułu poświęcona będzie metodologicznemu podejściu do analizy szeroko rozumianego sektora medycznego, która ma w rzeczywistości powiązania z większością procesów gospodarczych zachodzących w mieście i regionie.

Janusz Kot, Danuta Stawasz

PRZYPISY

- ¹⁾ „Strategia rozwoju ekonomicznego miasta Łodzi”, opracowanie wykonane na zlecenie Zarządu Miasta Łodzi przy organizacyjnej pomocy Biura Inwestycji Zagranicznych, Prywatyzacji i Promocji Gospodarczej przez zespół pracowników UŁ: T. Markowski (kierownik tematu), A. Jewtuchowicz, P. Bury, J. Kot, H. Rouba, D. Stawasz, M. Horbaczevska, Łódź 1992, maszynopis powielony.
- ²⁾ B. WAWRZYŃIAK, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 31.
- ³⁾ Stosunkowo często cytowane jest określenie generała Karla von Clausevitz (1780-1831), który strategię rozumiał jako szereg kolejnych działań, prowadzących do spełnienia planu wojennego, zawierającego projekty poszczególnych kampanii, a w ich ramach bitew, zob. K. von Clausewitz, *O wojnie*, Warszawa 1958, t. I, s. 32, 84-85, 143.

Autorzy są pracownikami naukowymi w stopniu doktorów Zakładu Ekonomiki Regionalnej i Ochrony Środowiska Uniwersytetu Łódzkiego.