

# Artefakty zarządzania logistycznego

## *Artefacts of logistics management*

Przedmiotem rozważań jest identyfikacja czynników, które mogą być uznane za artefakty zarządzania logistycznego we współcześnie pojmowanej logistyce.

**Słowa kluczowe:**

zarządzanie logistyczne, decydowanie, artefakty.

The subject of the paper is identification of factors that can be recognized as artefacts of logistics management in the contemporary logistics.

**Key words:**

logistics management, deciding, artefacts.

## Zarządzanie logistyczne

Dyskusje o istocie logistyki zazwyczaj — prędzej czy później — doprowadzają dyskutantów do pojęcia zarządzania logistycznego oraz do tego, czy logistykę z tym pojęciem można (lub należy) utożsamiać. W kilku publikacjach wypowiadałem się na ten temat wskazując, że w moim przekonaniu te dwa kluczowe pojęcia są ze sobą powiązane, aczkolwiek nie są tożsame. W 2015 roku zaproponowałem i uzasadniłem na podstawie analizy istniejących definicji, jak również po zbadaniu istoty logistyki w różnych jej zastosowaniach, następującą definicję logistyki: *Logistyka to kształtowanie (w drodze zarządzania logistycznego) przepływów materialnych i informacyjnych w celu osiągnięcia dostępności (do dóbr materialnych lub miejsc) na ustalonych zasadach i priorytetach działań* (Szotysek, 2015, s. 72). Pojęcie zarządzania logistycznego jest wymienione w zaprezentowanej definicji logistyki i związane jest z kształtowaniem przepływów materialnych i informacyjnych w celu zgodnym z celem logistyki. W takim ujęciu wykluczone jest utożsamianie tego pojęcia z logistyką. Zarządzanie logistyczne można zdefiniować jako: *oddziaływania informacyjno-decyzyjne ( $Q_{id}$ ) aparatu zarządzającego sferą logistyki ( $AP_{zlog}$ ), przekazywane kanałami informacyjnymi ukształtowanymi przez stosunki (reguły) organizacyjne ( $S_{org}$ ) na komórki organizacyjne sfery realnej (stanowiska realizujące procesy i czynności logistyczne;  $KO_{rlog}$ ). Oddziaływania te powodują, że realizowane przez te komórki zadania w zakresie kształtowania przepływów materialnych i informacyjnych ( $Q_{mi}$ ) zmierzają do osiągnięcia celów organizacji ( $G$ )* (Szotysek, 2015, s. 73).

Można to zapisać w postaci:

$$\underbrace{[AP_{zlog}, S_{org}]}_{\text{Obiekt!kierujący!}} \quad \underbrace{!!!Q_{id} \cdot [KO_{rlog}]}_{\text{Obiekt!kierowany!}}$$

$$\text{Lim}!Q_{mi}! = !G!$$

Zatem zarządzanie logistyczne jest istotą działań zawodowych logistyków, stanowiąc *clou* zawodu logistyka w sensie realizacyjnym, niezależnie od tego, czy tworzona jest strategia, czy podejmowane działania operacyjne. Zakładałem również różniące się od siebie zastosowania logistyki w obszarze działań militarnych, gospodarczych i społecznych (por. Szotysek, Kołodziejczyk, 2009; Szotysek, Twaróg, 2013; Szotysek, 2014; Szotysek, Sadowski, Kalisiak-Mędelska, 2016). Samo istnienie różnych zastosowań nie jest jeszcze wystarczającą przesłanką do powoływania nowych bytów, zgodnie z XVII wieczną zasadą Ockhama, zmodyfikowaną (czy raczej doprecyzowaną w odniesieniu do badań naukowych) przez H.P. Grice’a w 1978 roku. Zaproponował on zasadę metodologiczną nazwaną przez niego „zmodyfikowaną brzytwą Ockhama”: *nie należy mnożyć sensów ponad konieczność* (Grice za: Cole, Morgan, 1978). Współcześnie obie te zasady metodologiczne można sprowadzić do stwierdzenia: *nie twórz nowych czynników, jeżeli nie istnieje taka potrzeba, a jeżeli już, to udowodnij najpierw ich potrzebę*. Postulat ten nakazuje budować teorię w oparciu o jak najmniejszą liczbę terminów pierwotnych, aksjomatów, praw, zmiennych, stanów, stopni swobody itp. — zaleca w tym zakresie oszczędność. Znalazłem jednak przyczyny, dla których nie tylko należy uznać, że możliwe jest wyodręb-

nienie „odmiennych logistyk” będących jej zastosowaniami w odrębnych obszarach z odmiennymi zasadami i priorytetami działań, a te bezpośrednio zmieniają uwarunkowania zarządzania logistycznego (szereż patrz: Szoflysek, Kołodziejczyk, 2009; Szoflysek, 2014; Szoflysek, 2015).

W takim przypadku warto jest zbadać artefakty zarządzania logistycznego w owych „odmiennych logistykach”, by zidentyfikować ich rodowód, a w nim poszukać przyczyn odmienności sposobów postępowania, jakie u logistyków wojskowych, biznesu czy społecznych można zauważyć. To zagadnienie jest o tyle ciekawe, że problemy rozwiązywane przez nich mają tę samą „przepływową” naturę, tj. są związane z pokonywaniem przeszkód, jakie dla dostępności dóbr powodowane są przez zakłócenia w przemieszczaniu się owych dóbr (niezależnie od tego, czy podlegają one intencjonalnym zmianom formy, czy też nie) oraz z zakłóceniami w przepływach informacji dotyczącymi (w węższym lub szerszym zakresie) przepływających (lub mających przepływać/sposobiących się do przepływu/dostarczonych do odbiorcy) dóbr materialnych. Teoria logistyki, mająca swe źródła w rozmaitych obszarach działalności ludzkiej (wytwórczej, zarządczej itp.), daje przecież uniwersalne rozwiązania, podlegające jedynie częściowej adaptacji dla konkretnych potrzeb. Zawarte w dziele Sun Tzu<sup>1</sup> (Sun Tzu, 1994) wytyczne odpowiadają współczesnym zasadom działania logistycznego. Takich zasad niektórzy autorzy dopatrują się w praktycznym wynalazku Gutenberga i konsekwencjach w postaci zwiększenia liczby drukowanych egzemplarzy dzieł (patrz: Goban-Klas, 2015, s. 15)<sup>2</sup>, czy w zasadach działania wielkich centrów transformacji towarów z początku XX wieku<sup>3</sup>. Zatem można zastanawiać się, dlaczego decyzje w zakresie zarządzania logistycznego na przestrzeni wieków oraz w zmieniających się zastosowaniach logistyki były na tyle odmiennie, że zaczęto poszukiwać nowych „odmian logistyki”.

## Decydowanie w logistyce

Logistyka najczęściej plasowana jest jako subdyscyplina nauk o zarządzaniu<sup>4</sup>. Takie zakwalifikowanie skutkuje koniecznością wysuwania na czoło problemów tej subdyscypliny jej podstaw organizacyjnych, do których L. Krzyżanowski zaliczał takie szczegółowe dyscypliny i specjalności naukowe, jak socjologia i psychologia organizacji (kierowania), organizacja pracy, produkcji, wymiany dóbr i sterowanie tymi procesami, analiza systemowa organizacji i teoria podejmowania decyzji (kierowniczych), techniki organizatorskie i kierownicze, projektowanie systemów informacyjno-decyzyjnych oraz syste-

mów zarządzania i rządzenia, nauka administracji i wiele innych (Krzyżanowski, 1994, s. 5). To istotne przypomnienie, szczególnie ważne dlatego, że współcześnie krajowi teoretycy logistyki wydają się zapominać o tak szerokich umocowaniach teorii zarządzania. W zarządzaniu, rozumianym najczęściej jako oddziaływanie zarządzającego na inne osoby, by te postępowaly (działały) w zgodzie z oczekiwaniami (intencjami/zamierzeniami) zarządzającego, najważniejszym mechanizmem jest kierowanie. To pojęcie jest zbieżne z poglądem J. Kurnala (Encyklopedia..., 1981, s. 205). Nie ma ono jednolitej formy. *Umiejętność organizowania działań indywidualnych i zbiorowych dotyczyła wszystkich — dających się wyróżnić ze względu na rodzaj celów — form aktywności ludzkiej, takich jak praca, walka, praktyki religijne, zabawa, a kierowanie zbiorowym działaniem przybierało w zależności od źródła władzy organizacyjnej i przedmiotu działania formę zarządzania, rządzenia, administrowania, dowodzenia, przywództwa* stwierdził L. Krzyżanowski (Krzyżanowski, 1994, s. 10–11). Jeśli w początkowych pracach L. Krzyżanowski nie czynił wyraźnego zróżnicowania między pojęciami „kierowanie” i „zarządzanie”, to w 1999 roku napisał: *wolę pojęcie »kierowanie« z tego względu, że jego zakres jest szerszy niż pojęcia »zarządzanie«, odnosi się do wszelkich czynności działania zbiorowego, zresztą — jak wiadomo — kierowanie może przybierać różne formy — przewodzenia, dowodzenia, administrowania, zarządzania, rządzenia* (Krzyżanowski, 1999, s. 11).

Na jeden element chciałbym tu zwrócić uwagę — na różnorodność form kierowania. Te formy są rezultatem (odpowiedzią na) różnorodności (w zakresie zarówno skali, jak i stopnia skomplikowania, stosunków organizacyjnych oraz tytułu do kierowania) organizacji poddawanych procesom kierowania. Do tej myśli powrócę później. Dalej wywód prowadzi od kierowania do decydowania, czyli podejmowania decyzji. Decydowanie to *wybieranie raczej tego niż innego kierunku działania, znajdowanie właściwego rozwiązania nowego problemu postawionego przez zmieniający się świat* (Rubinstein, 1966 za: Zieleniewski, 1981, s. 481). Decydowanie to dokonywanie nielosowego wyboru w działaniu. Tę myśl J. Zieleniewski tłumaczy tak: *wyboru dokonywanego np. na podstawie kryteriów estetycznych nie nazwiemy decydowaniem, jeśli nie prowadzi do jakiegoś działania (np. zmierzającego do nabycia lub pozbycia się dzieła sztuki). Nie nazwiemy też decydowaniem losowania ani podświadomych reakcji na bodźce zewnętrzne, mimo że pośrednio mogą prowadzić do wybrania określonego wariantu działania* (Zieleniewski, 1981, s. 480–481). Decydowanie w logistyce jest istotą działania logistyków. Jest ono związane w głównej mierze z realizacją zarządzania logistycznego. Samo decydowanie (podejmowanie decyzji) w teorii zarządzania jest stosunko-

wo dobrze rozpracowane. T. Kotarbiński zwraca uwagę na kwestie gotowości do podejmowania decyzji. Pisze on: *w chwili, kiedy trzeba wyrzucić impuls ku pewnemu celowi, podmiot działający powinien być w pełni pogotowia (po angielsku mówi się nader zwięzle: to be fit). Taka gotowość wewnętrzna w przypadkach wymagających zmagania się wewnętrznego, a zresztą nie tylko w takich przypadkach, lecz np. w przypadkach wymagających uprzedniego kierunkowego nastawienia, obejmuje z konieczności — oprócz wymienionych stron przygotowania — nadto jeszcze decyzję wywarcia potrzebnego impulsu, skoro nadejdzie odpowiednia chwila po temu* (Kotarbiński, 1965, s. 174). Tu gotowość wewnętrzna wiązana jest z motywami działania. H.A. Simon przez motywy rozumiał przyczyny — *czymkolwiek by one były — powodujące, że osobniki przyjmują jako założenie swych decyzji raczej te, niż inne cele* (Simon, 1964, s. 3). Istotą działania logistyków jest ciągłe doskonalenie przepływów materialnych i informacyjnych, poprzez podejmowanie decyzji o kształcie tychże przepływów. Samo zaś podejmowanie decyzji, czyli decydowanie, jest najistotniejszą formą przejawiania się działań (czynności) kierowniczych (zarządczych), które nauka o zarządzaniu *rozpatruje jako wieloetapowy, sekwencyjny proces informacyjno-decyzyjny* (Krzyżanowski, 1994, s. 187). L. Krzyżanowski dalej zauważa, że *decyzje, będące »produktem« finalnej fazy owego procesu, przesądzające koniec końców o tym, co będzie się działo w organizacji i jej otoczeniu, mają bez wątplenia rozstrzygające, podstawowe znaczenie i one właśnie znajdują się na frontowej linii przebiegającej z jednej strony między członem kierowniczym (aparatem zarządzającym) a sferą realną (obiektami kierowanymi), z drugiej zaś — między tym członem a otoczeniem organizacji* (Krzyżanowski, 1994, s. 187). Ta świadomość zarządzającego może być okolicznością ułatwiającą, bądź wręcz przeciwnie — utrudniającą podejmowanie decyzji logistycznych, jak również różnicującą przydatność (trafność) danej decyzji w zależności od obszaru stosowania logistyki.

## Źródła i stosunki władzy w organizacji jako artefakty decydowania w logistyce

Wspomniane uprzednio „odmiany logistyki” to jej zastosowania w obszarze działań militarnych, gospodarczych i społecznych. O uwarunkowaniach podejmowania decyzji w tych obszarach pisałem stosunkowo dużo w nieopublikowanej jeszcze książce „Logistyka społeczna” (we współautorstwie z A. Sadowskim i M. Kalisiak-Mędelską). Napisałem tam, że stosunkowo proste wydaje się podejmowanie decyzji logistycznych w obszarze militarnym. Z samej istoty

prowadzenia działań militarnych wynika ich cel — jest nim bezpieczeństwo społeczności, bądź jej części — włączając też kwestie bezpieczeństwa indywidualnego. Stanowią o tym interesy narodowe Polski. Stąd działania muszą mieć walor skuteczności, są prowadzone w warunkach utajnienia dostępu do wiadomości, kontroli informacji i arbitralnych decyzji o zakresie upublicznienia takich informacji. Głównym beneficjentem działań jest społeczeństwo (naród, grupa etniczna itp.), zaś dominującą przesłanką jest wytyczna organizacyjna. Stąd zasady obowiązujące w służbach mundurowych powinny gwarantować szybkość i skuteczność działania, niekiedy powiązane z ryzykowaniem własnym życiem i zdrowiem dla ratowania innych, dobrą organizacją pracy, sprawnością (także fizyczną), ciągłą gotowością do działania (Wawrzyniak, 2011, s. 393). Decyzje podejmowane są w warunkach i na zasadach hierarchicznego podporządkowania i dyscypliny.

Zatem w tym obszarze mamy do czynienia z *dowodzeniem*, do którego tytułem jest władztwo, a źródłem władzy jest hierarchia służbowa. Dowodzenie jest rodzajem kierowania organizacją, przyjmując kompetencje formalne kierującego (władzę formalną) jako kryterium dominujące. Dowodzenie to *proces, przez który dowódca narzuca swoją wolę i zamiary podwładnym. Obejmuje władzę i odpowiedzialność za użycie podległych mu sił i środków do wykonania zadania* (Regulamin, 1999, s. 49).

Zdecydowanie inaczej wygląda podejmowanie decyzji w obszarze gospodarczym (zwanym niekiedy biznesowym). Jest on mniej sformalizowany i zhierarchizowany, a ponadto u podstaw decyzji leżą przesłanki ekonomiczne i korzyściowe. Priorytetem prowadzonych działań jest zysk i ta kategoria leży u podstaw podejmowanych decyzji logistycznych. Osiągamy go próbując odnaleźć równowagę (kompromis) pomiędzy oszczędnościami w procesie wytwarzania i dostarczania dóbr do konsumentów a zadowoleniem tychże konsumentów z wymiaru logistycznego ich obsługi (kategoria logistycznej obsługi klienta). W takim środowisku mamy do czynienia z *zarządzaniem*. Sprawa znacznie komplikuje się, gdy w poszukiwaniu oszczędności kosztowych przy jednoczesnym dążeniu do oferowania wysokiego serwisu logistycznego znajdujemy powody, by zaniedbywać te pierwsze przy kładzeniu nacisku na te drugie. Powróćmy na moment do rozważań J. Zieleniewskiego. *To, jaką pobudkę (motyw) wywoła dany bodziec w danej sytuacji u danego podmiotu działającego, zależy nie tylko od samego bodźca i pozostałych elementów sytuacji zewnętrznej podmiotu, ale także od trwałych składników jego osobowości i od zmiennej struktury jego potrzeb* (Zieleniewski, 1981, s. 515). Argumenty, poza podziałem na racjonalne i emocjonalne, mogą należeć do kategorii ekonomicznych, humanitarnych bądź organizacyjnych. Ta obserwacja jest też potwierdzana odmiennym podejściem do kategorii zysku w różnych organizacjach.

Podejście do zysku nakłada na podmioty odmienne schematy postępowania, a zatem i odmienne kształtowanie decyzji zarządczych. Mam tu na myśli w szczególności trzeci sektor — obywatelski, który skupia instytucje, organizacje realizujące różnorodne projekty nienastawione na zysk, ale na polepszenie jakości życia obywateli we wspólnocie. Sektor ten działa obok sektora publicznego często go wspierając, bądź uzupełniając. Sektory te działają autonomicznie, a jednocześnie komplementarnie w zakresie prowadzonej przez nie działalności (Szołtysek, Twaróg, Płaczek, Majewska, 2015). Realizacja celu funkcjonowania takich organizacji zmienia perspektywę spojrzenia zarządczego na konfigurację wiązki celów. Coraz częściej zaczyna w niej dominować element społeczny, kształtując odmiennie od pozostałych rozpatrywanych wariantów kwestie kosztów realizacji osiągnięcia dostępności produktów czy (częściej w sferze społecznej) usług. Cel ten dotyczy również m.in. spraw motywacji i lojalności, poczucia bezpieczeństwa i rozwoju. Realizacja celu funkcjonowania opisywanych organizacji może być wspierana działaniami logistycznymi, by (zazwyczaj) zwiększać skuteczność, sprawność bądź korzystność działań, opartych o realizowane przepływy materiałowe i informacyjne. Jeżeli można stosować wsparcie logistyczne, to decyzje zarządcze w tej sferze również muszą bazować na zmodyfikowanej wiązce celów. Mowa tu o społecznym zastosowaniu logistyki, w którym mamy do czy-

nienia albo z **administrowaniem** (ten nurt ma tendencję gasnącą), albo z **Nowym Zarządzaniem Publicznym** lub **Good Governance**. Te obszary uznaję za artefakty behawioralne<sup>5</sup> kształtujące zasady i priorytety decydowania w logistyce. To konkluduje rysunek 1. Ponadto warto zauważyć, że formalne przygotowanie do pracy w logistyce (formalne wykształcenie) również kształtuje zachowania

Rysunek 1  
Obszary logistyki i przypisane do nich rodzaje kierowania



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2

Dyscypliny w ramach programu studiów wyższych przygotowujące logistyków do pracy w służbach mundurowych, w gospodarce lub w obszarze społecznym



Źródło: opracowanie własne.

i przekonania menedżerów logistyki. Rysunek 2 prezentuje przykładowy wykaz dyscyplin wykładanych w ramach przygotowania logistyków na poziomie studiów wyższych w wyodrębnionych zastosowaniach logistyki.

## Podsumowanie

Tytułem podsumowania prezentuję w postaci syntetycznej relacje między czynnikami tworzącymi władzę, rodzajami kierowania jako artefaktami dla zarządzania logistycznego w obszarze militarnym, gospodarczym i społecznym (tab. 1).

Tabela 1

Wykaz artefaktów dla zarządzania logistycznego

Lp.	Czynniki tworzące podstawę władzy	Tytuł do kierowania	Rodzaje kierowania	Przygotowanie formalne w zakresie	Artefakt dla
1	Kompetencje formalne	Władztwo	Administrowanie, Rządzenie, Nadzór, Dowodzenie	Ideologii bezpieczeństwa, strategii, taktyki, dowodzenia, wdrażające do posłuszeństwa	Logistyki militarnej i częściowo logistyki społecznej
2	Kompetencje materialne	Władanie zasobami lub dysponowanie nimi	Zarządzanie	Zarządzania, finansów, ekonomii, matematyki, statystyki, marketingu i innych kształtujących postawy przedsiębiorcze	Logistyki gospodarczej
3	Kompetencje intelektualne kierującego (cechy, wiedza, umiejętności, twórcza aktywność, doświadczenie, współzycie)	Autorytet osobisty	Przywódstwo	Ekonomii współdzielenia, ekonomii społecznej, behawioralnej, socjologii, psychologii, etyki	Logistyki społecznej w jej „najczystszych” zastosowaniach

Źródło: opracowane własne oraz na podstawie: Krzyżanowski, 1999.

## Przypisy

<sup>1</sup> Wielkie wódz chiński Sun Tzu (544–496 r. p.n.e.) w traktacie *Sztuka wojny* postulował planowanie działań wojennych w taki sposób, aby nie zniszczyć własnego potencjału gospodarczego, a także charakteryzował niektóre zasady organizacji gospodarki wojskowej w polu, np. normy prowiantowania, korzystania z zasobów miejscowych, umiejętne wykorzystanie czasu i przestrzeni.

<sup>2</sup> „Można zatem uznać wydawanie, drukowanie i dystrybuowanie książki jako towaru handlowego za wdrażanie praktyki logistycznej *avant la lettre*, długo przed powstaniem terminu, ale wykazującej niezwykle talenty użytkowników wynalazku Gutenberga”. Takie stanowisko — moim zdaniem niesłuszne — prezentuje cytowany w tekście autor. Istnienie przesłanek do stosowania logistyki nie jest równoznaczne z jej stosowaniem, a dodatkowo termin „logistyka” jest znacznie starszy, niż to sugeruje T. Goban-Klas. Historycy zgodnie zwracają uwagę na decydujące znaczenie strategii logistycznej w osiągnięciu sukcesów militarnych przez Aleksandra Macedońskiego (356–323 r. p.n.e.). Rozumiał on, że sprawna aprowizacja i rozlokowanie armii mają decydujący wpływ na wyniki walki. W tym celu w trakcie licznych wypraw wojennych do Azji i Afryki założył wiele baz zaopatrzeniowych, które rozwinęły się w istniejące do dziś miasta: Aleksandrię, Herat czy Kandahar (Engles za Witkowski, 2010, s. 34). Gutenbergowi przypisuje się wynalazek ruchomych czcionek w roku 1434.

<sup>3</sup> W 1923 roku został wydany album *The Big Three — Transportation, Transformation, Distribution. Civilisation. Trafford Park*. Britain's Workshop and Storehouse 1923, nawiązujący do powstałego w 1896 roku Trafford Park. Analiza zawartości (pisemnej oraz fotograficznej) tego albumu wykazuje, że stosowane były tam zasady logistyki (zarządzanie procesami przepływu i magazynowania w ujęciu systemowym, koncepcja kosztu całkowitego itd.).

<sup>4</sup> Istnieją również inne poglądy, np. M. Chaberek uważa, że źródeł teoretycznych logistyki należy upatrywać w prakseologii i ekonomii, natomiast w wymiarze praktycznym należy sytuować ją w zarządzaniu.

<sup>5</sup> Słowo *artefakt* wywodzi się z języka łacińskiego i powstało przez połączenie dwóch słów — *arte* oznaczającego „sztucznie” oraz *factum* — „to co zrobiono”. Artefakt definiowany jest jako przedmiot będący dziełem lub noszący ślady ludzkiej pracy (w odróżnieniu od przedmiotów naturalnych; Kopański, 2014). Wiele artefaktów istnieje wyłącznie w ludzkim zachowaniu — zachowaniu jednostki lub całej grupy społecznej.

## Bibliografia

- Encyklopedia organizacji i zarządzania (1981). Warszawa: PWE.
- Engels, D.W. (1980). Alexander the Great and the Logistics of Macedonian Army. Berkeley. Za: J. Witkowski, Geneza logistyki w naukach o zarządzaniu. W: *Logistyka w naukach o zarządzaniu. Księga poświęcona pamięci profesora Mariana Sołtysika (2010)*. Katowice: AE Katowice.
- Goban-Klas, T. (2015). Galaktyka Gutenberga — logistyka mediów *avant la lettre*. W: W. Cetera, K. Kowalik (red.), *Logistyka i administrowanie w mediach — aspekty teoretyczne i aplikatywne*. Warszawa: Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Grice, H.P. (1978). Further notes on logic and conversation. W: P. Cole & J.L. Morgan (red.), *Syntax and Semantics* (t. 9). New York: Academic Press.
- Kopaliński, W. (2014). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*. Warszawa: Rytm.
- Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie* (174). Wyd. III. Warszawa: Wydawnictwo PAN.
- Krzyżanowski L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Warszawa: PWN.
- Krzyżanowski L. (1994). *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Wydanie II. Warszawa: PWN.
- Regulamin działań wojsk lądowych* (1999). Warszawa: Dowództwo Wojsk Lądowych.
- Simon, H.A. (1964). On the Concept of Organizational Goal. *Administrative Science Quarterly* (t. 9), (1), 3. Za: J. Zieleniewski (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.
- Sun Tzu (1994). *Sztuka wojny* (11–17). Warszawa: Wydawnictwo Przedświt.
- Szołtysek, J., Twaróg, S. (2013). Koncepcja logistyki społecznej na tle paradygmatu logistyki. W: *Demograficzne uwarunkowania logistyki społecznej* (13–31). Katowice: Studia Ekonomiczne Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, (15).
- Szołtysek, J. (2014). Przesłanki i założenia koncepcji społecznej. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (2), 2–7.
- Szołtysek, J. (2015). Pryncypium logistyki. *Logistyka*, (1), 70–73.
- Szołtysek, J., Kołodziejczyk, P. (2009). Epistemologia logistyki społecznej. *Przegląd Organizacji*, (4) 21–24.
- Szołtysek, J., Sadowski, A., Kalisiak-Mędelska, M. (2016). *Logistyka społeczna. Teoria i zastosowanie*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Szołtysek, J., Twaróg, S., Płaczek, E., Majewska, J. (2015). *Wrażliwość społeczna jako kompetencja przyszłych menedżerów logistyki — rozpoznanie wstępne*. W: *Modelowanie procesów i systemów logistycznych (część XIV)*. Gdańsk: Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, (56), 341 in.
- The Big Three — Transportation, Transformation, Distribution. Civilisation. Trafford Park* (1923). Britain's Workshop and Storehouse.
- Wawrzyniak, J. (2011). *Wizerunek służb mundurowych a poczucie bezpieczeństwa*. *Acta Universitatis Wratislaviensis*, (3079). Socjologia XLIV.
- Zieleniewski, J. (1981). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.

## PWE poleca



W książce zostały przedstawione metody analizy strategicznej – najbardziej znane i najczęściej stosowane w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami. Wykorzystanie tych metod pozwala ocenić rynkowe szanse przedsiębiorstwa oraz uniknąć często popełnianych błędów. Dzięki temu można zarówno ograniczyć ryzyko nietrafionych decyzji, jak i odnieść sukces na coraz silniej konkurencyjnych rynkach. Omówione metody służą do analizy makrootoczenia, otoczenia konkurencyjnego, a także sytuacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Autorki szczegółowo przedstawiły analizę SWOT, umożliwiającą zbadanie wnętrza przedsiębiorstwa i jego otoczenia konkurencyjnego.

Książkę wzbogacają liczne przykłady zastosowania prezentowanych metod w praktyce oraz zestawy ćwiczeń uczące samodzielnego ich stosowania.

Książka jest przeznaczona dla studentów kierunków ekonomicznych w wyższych uczelniach różnych typów, uczestników kursów i szkoleń doskonalących umiejętności menedżerskie, a także obecnych i przyszłych menedżerów.