

Przesłanki i założenia koncepcji logistyki społecznej

The conditions and the concept of social logistics

Celem artykułu jest prezentacja przesłanek i założeń koncepcji logistyki społecznej, wyodrębnionej jako nowy obszar zastosowania teorii logistyki do rozwiązywania istotnych społecznie problemów. U ich podłoża leżą przepływy materialne i informacyjne. Rozważania prezentowane są wokół paradygmatu logistyki, wskazując ponadto na obszary stosowania logistyki w działaniach militarnych i gospodarczych.

Słowa kluczowe:

logistyka, paradygmat logistyki, logistyka społeczna.

The purpose of this article is a presentation of the conditions and the concept of social logistics, separated as a new field of application of the theory of logistics — to solve important social problems that lie at the root of the material and information flows. Author considerations prowl around the logistics paradigm. It also refers to the areas of application of logistics in military and economic activities.

Key words:

logistics, logistics paradigm, social logistics.

Wprowadzenie

Od jakiegoś czasu trwa dyskusja¹ na temat zasadności prowadzenia dyskursu o logistyce społecznej. Jako argument przeciwko przedstawia się zazwyczaj brak istotnych powodów do wydzielenia nowego bytu logistycznego. Na pomoc przeciwnicy wydzielenia tejże logistyki chwytają za brzytwę Okhama, protestując przeciwko mnożeniu bytów, uważając, że zastosowania militarne i gospodarcze z powodzeniem wyczerpują aspiracje i zdolności logistyki². Tymczasem uświadamiamy sobie coraz częściej naszą bezzadność, gdy materia przedmiotu zarządzania nie reaguje w przewidywany przez zarządzającego procesami i czynnościami logistycznymi, wyposażonego we wszystkie systemy wsparcia decyzji (wiedza, koncepcje, programy itd.), oczekiwany (i pożądanym) sposób. Wszechobecna w gospodarowaniu zasada ekonomiczności, będąca syntezą pojęć: „oszczędność” i „wydajność”, zdaje się załamywać lub nie działać w niektórych zastosowaniach, podając w wątpliwość uniwersalność zasad zarządzania logistycznego. Otrzymane wyniki są często trudne do zaakceptowania w perspektywie oczekiwanej sprawności, skuteczności, czy w wymiarze moralnym lub emocjonalnym. Ale problemy z uniwersalnością ekonomiczności dostrzegali sam T. Kotarbiński, pisząc ponad pół wieku temu, że *te terminy jeżą się mnóstwem dręczących pytań, gdyż nie tak łatwo*

posiłkować się nimi na całym terenie przeróżnych działań ludzkich (Kotarbiński, 1965, s. 322). Praktycyzm, towarzyszący rozważaniom o prakseologii, prowadzi do Kotarbińskiego i jego prakseologii, co jest tym bardziej zasadne, że stawiając pytanie o to, czym się różni zasadnicza praktyka prakseologii od części problematyki dyscypliny zwanej nauką o organizacji pracy, Kotarbiński odpowiada krótko: *w zasadzie niczym, w praktyce — ogólnością*. Zaraz jednak czyni ważne zastrzeżenie: *Co się zaś tyczy ekonomii, to sprawa jest dość jasna. (...) Ekonomistę jako takiego obchodzą jedynie czynności gospodarcze, i to o tyle, o ile dadzą się charakteryzować i oceniać porównawczo za pomocą pieniądza jako miernika osiągnięć*. Dalej wymienia dziedziny takie, jak m.in. lecznictwo, edukacja, twórczość artystyczna, sprawy militarne, sport, gry, sztuki piękne, i stwierdza, że *tu oceny porównawcze dzielności sprawczej nie wyczerpują się bynajmniej w tym, co tańsze, a co droższe* (Kotarbiński, 1965, s. 322 i dalsze). Istnieje zatem taka część ludzkiej działalności, w której cele są skomponowane w odmienny od klasycznego, gospodarczego zastosowania sposób. W nawiązaniu do wspomnianej uprzednio brzytwy metodologicznej należy zadać sobie pytanie: czy odmienna konfiguracja wiązki celów zarządczych jest wystarczającą przesłanką do wydzielenia nowego obszaru logistyki i czy faktycznie ten nowy obszar w istotny sposób różnicuje koncepcję logistyki?

Dostępność jako uniwersalna determinanta działań logistycznych

Wydzielenie w latach sześćdziesiątych ubiegłego wieku z logistyki obszaru jej zastosowań gospodarczych nastąpiło niejako w sposób naturalny — dla obserwatorów i realizatorów procesów gospodarczych już sam fakt stosowania koncepcji w nowych, odmiennych (organizacyjnie, ideologicznie) warunkach był wystarczającym powodem dla różnicowania logistyki. Tymczasem można zadać sobie pytanie o to, czy poprzez fakt takiego wydzielenia zmieniła się istota logistyki. Logistykę w wojsku pojmuje się jako *jednolity proces, na który składa się przedmiot zapatrywania (materiały, urządzenia, sprzęt), czynności (określenie potrzeb, dostawa, rozdział) oraz funkcje (organizowanie, planowanie, wykonawstwo, kontrola)*; (Abt, 2001, s. 10). Priorytetem działań logistycznych w tym obszarze jest bezpieczeństwo, a naczelną zasadą skuteczność. Logistyka w zastosowaniach gospodarczych doczekała się wielu różnorodnych definicji. S. Twaróg dokonał stosunkowo prostego zabiegu wydzielenia z dostępnych w literaturze przedmiotu słów kluczowych i na tej podstawie, za pomocą techniki chmury słów, wydzielając atrybuty gospodarczego zastosowania logistyki, stwierdził, że logistyka w biznesie koncentruje swoją uwagę na procesach i przepływach (które ze swojej natury są procesami samymi w sobie) jako podstawach działalności logistycznej, mających istotny wpływ na identyfikowanie logistyki. Organizowanie przepływów w odpowiedni sposób, to zadanie logistyki (Twaróg, 2012). Logistyka znajduje zastosowanie wszędzie tam, gdzie mamy do czynienia z materialnymi przepływami do różnych miejsc przeznaczenia, w celu zrealizowania (osiągnięcia) wymogu jedności miejsca i czasu, czyli zapewnienia dostępności na określonych warunkach. Jej istotą jest sterowanie przepływami materiałowymi i towarzyszącymi tym przepływom informacjami w celu zapewnienia czasowej, przestrzennej i efektywnościowej dostępności produktów i usług. Celem logistyki jest natomiast integrowanie wymienionych przepływów w czasie i przestrzeni, aby optymalizując koszty przepływów, zapewnić właściwy standard obsługi klienta.

Nawiasem mówiąc, gdy zastanowić się nad celem działań logistyków wojskowych, wówczas nietrudno zauważyć, że dostępność jest tam naczelną zasadą. Można więc z pełnym przekonaniem stwierdzić, że w logistyce niezmienny jest cel i jej główna determinanta — umożliwienie dostępności (Szołtysek, 2012, s. 28–32). To stwierdzenie nie jest szczególnie zaskakujące, jest ono bowiem skutkiem przestrzennego rozproszenia miejsc: pochodzenia surowców do produkcji, produkcji wyrobów finalnych oraz ich zużycia i konsumpcji, na co zwracał uwagę m.in. M. Sołtysik (Sołtysik, 2003, s. 11). Problem w tym, że gdy spojrzymy na tę determinantę, to niebezpiecznie zbliżamy

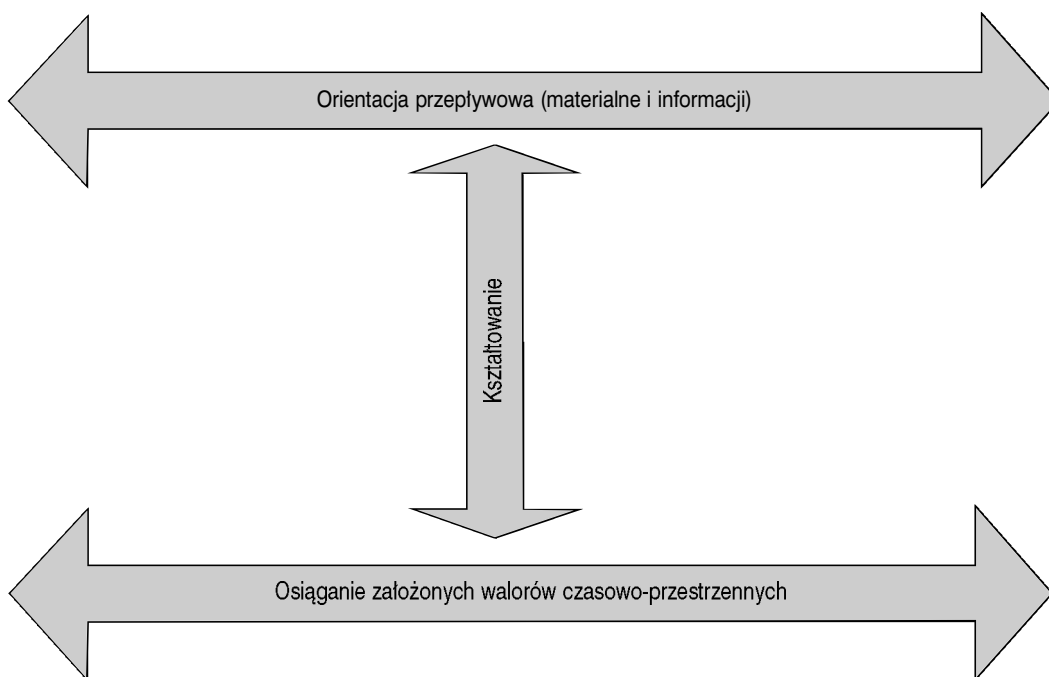
się do istoty transportu — w tej działalności również dążymy do osiągnięcia stanu jedności miejsca i czasu (czyli do dostępności), poprzez organizowanie przemieszczeń. Należy zatem znaleźć sensowną odpowiedź na pytanie, jakie często pojawia się w dyskusjach z reprezentantami transportu: czym różni się w istocie działalność logistyczna od transportowej?

Paradygmat logistyki

Odpowiedź na zasygnalizowane pytanie próbuje odnaleźć w paradygmacie logistyki (Szołtysek, 2012a, s. 55–64). Paradygmaty współcześnie stanowią pewne zagrożenie dla jasności wywodu naukowego, gdyż z upodobaniem są nadużywane zarówno w tekstach naukowych, jak też w wypowiedziach i komentarzach. T.S. Kuhn, któremu zawdzięczamy paradygmat, pojmował go jako „zespół charakterystycznych przekonań i uprzedzeń” stanowiących instrumentarium jakiejś wspólnoty uczonych (Amsterdamski, 1985, s. 483). Taka definicja jest nieostra i w gruncie rzeczy niejednoznaczna. Nie ulega jednak wątpliwości, że paradygmaty są kluczem do postępu naukowego, gdyż pełnią funkcje drogowskazów, ułatwiających poruszanie się w przestrzeni nauki, umożliwiając poznanie, wnioskowanie czy uogólnianie. W poszukiwaniu takiego paradygmatu, który różnicowałby logistykę od wszelkich innych obszarów działalności o podobnym charakterze czy skutku, doszedłem do wniosku, że bezpiecznym oraz pewnym i wyróżniającym od innych pól eksploracji paradygmatem logistyki winna być następująca kontestacja: „paradygmatem logistyki jest jej orientacja przepływowa, tj. istnienie fizycznych i informacyjnych przepływów, które w procesie zarządzania są kształtowane w sposób umożliwiający osiągnięcie dostępności produktów w ramach założonych walorów czasowo-przestrzennych. Te walory determinowane są wymogami (potrzebami) końcowych odbiorców (konsumentów, beneficjentów)”. Idea tego paradygmatu została zaprezentowana na rysunku 1.

Przedstawiony paradygmat dokładnie oddaje istotę logistyki. Reprezentuje myślenie w kategoriach przepływów, które logistycy *kształtują* zgodnie z tym, jak zostały (zewnętrznie) określone warunki osiągnięcia dostępności. Kształtowanie przepływów to w istocie *określanie właściwego (z różnych punktów widzenia) tempa przepływu*. To tempo może być regulowane ilością, rozmiarami i umiejscowieniem zapasów w systemie, którym logistycy zarządzają. Może to też być takie tempo, które nie wymaga tworzenia zapasów. Ponadto pozwala na odróżnienie od transportu często mylnego z logistyką. Celem działań transportowych jest również przemieszczanie, by zapewnić dostępność, lecz kształtowanie przepływów jest zdeterminowane racjami podmiotu transportowego, a w zasadzie — jego interesami.

Rysunek 1
Paradygmat logistyki



Źródło: Szoltysek, 2012a, s. 63.

Ocena tego, co się dzieje z przepływem materialnym, jest dokonywana przez pryzmat korzyści przedsiębiorstw transportowych. Tymczasem w ocenie logistyków uwzględniany jest nadrzędny interes konsumenta (beneficjenta), zaś usytuowanie na skali „korzyść-strata” przedsiębiorstwa transportowego ma dla logistyka znaczenie istotne, ale wtórne. W obu przypadkach kształt przepływów będzie odmienny.

Logistyka przez pryzmat przesłanek podejmowania decyzji zarządczych

Podejmowanie decyzji logistycznych polega na budowaniu pewnych projektów, które można przedstawić w postaci szeregu składników (atrybutów), posiadających określone, charakterystyczne dla nich wielkości. Celem tych decyzji jest nowe ukształtowanie przepływu materialnego, by jako rezultat działania systemu w określonym czasie uzyskać dostępność fizyczną produktu materialnego na uzgodnionych (ustalonych) warunkach. Kształtowanie przepływów, jako istota działań logistycznych, polega na podejmowaniu stosownych decyzji, mających zarówno charakter operacyjny, jak i strategiczny. Podejmując decyzje zarządcze, decydenci biorą pod uwagę wiele czynników. Motorem napędzającym mechanizm podejmowania decyzji są skutki tychże decyzji, a oceniamy je w odniesieniu do stopnia zaspokojenia naszych po-

trzeb, wyrażanych często w takich kategoriach, jak: szczęście, dobro, satysfakcja, samorealizacja itp.

Skutki decyzji oceniamy ze względu na różne kryteria i w konsekwencji to one są narzędziami pozwalającymi charakteryzować cele. Jednocześnie należy pamiętać, że podejmując decyzje, decydent ma wiedzę o tych wszystkich okolicznościach „sytuacji decyzyjnej”, które może (lub powinien) traktować jako ograniczenia (warunki miękkie). One — obok warunków sztywnych — ograniczają zbiór decyzji dopuszczalnych poprzez odwołanie się do oceny i celu podejmującego decyzję. Ponadto podejmowanie decyzji związane jest z określonym typem racjonalności (Lewicka, 1993, s. 359; Lewicka, 2001, s. 29)³ oraz z preferencjami decydenta. Nasze wybory wśród alternatywnych celów są racjonalne, jeśli są oparte na jasnych i zgodnych priorytetach czy preferencjach. Formalnie oznacza to, że sposób wyboru będzie racjonalny, jeśli spełnia pewne warunki zgodności lub postulatory racjonalności (Harsanyi, 1977).

Dla dopełnienia tych krótkich rozważań należy jeszcze poruszyć kwestię użyteczności. Użyteczność jest pojęciem, które pozwala przyporządkować decyzjom pewne umowne wartości, stanowiące scaloną ocenę tej decyzji ze względu na preferencje podejmującego decyzję. Przyporządkowanie decyzjom wartości, czy też użyteczności, pozwala sprowadzić problem decyzyjny do automatycznego wyboru tej decyzji, której wartość (użyteczność) jest najwyższa (Szapiro, 1993, s. 49). Załóżmy, że część zastosowań logi-

Tabela 1

Charakterystyka uwarunkowań podejmowania decyzji logistycznych

	Logistyka gospodarcza (organizacje gospodarcze działające dla zysku)	Logistyka w organizacjach non-profit bądź quasi non-profit	Logistyka militarna
Publiczny dostęp do informacji	Ograniczony	Otwarty	Wyłączony
Publiczny dostęp do procesu	Ograniczony	Otwarty	Wyłączony
Właściciel procesu	Podmiot gospodarczy	Społeczeństwo/społeczność lokalna/grupa ludzi	Państwo bądź organizacja aspirująca do spełniania funkcji państwa i monopolizowania aparatu przemocy
Zarządca procesu	Organ podmiotu gospodarczego	Instytucja władzy publicznej, organizacja społeczna bądź osoby fizyczne	Instytucja władzy państwowej, kierownictwo służb
Bezpośredni odbiorca procesu	Nabywca/konsument	Użytkownik/członek wspólnoty/ obywatel	Każdy zagrożony bądź uwikłany w działania odpowiednich służb
Ostateczny odbiorca procesu	Konsument	Społeczeństwo	Społeczeństwo/naród/grupa etniczna
PREFERENCJE	Ekonomiczna	Humanitarna	Organizacyjna
Priorytet/UŻYTECZNOŚĆ	Zysk	Jakość życia	Bezpieczeństwo
WARUNEK RACJONALNOŚCI	Ekonomiczność i korzystność	Skuteczność i korzystność	Skuteczność
Przedmiot decyzji	Przepływy materialne (osobowe i rzeczowe) oraz towarzyszące informacje		
Cel decyzji	Nadanie walorów czasoprzestrzennych (i uzupełniających) przedmiotom przepływu		

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kołodziejczyk, Szoltysek, 2009, s. 23.

styki nie spełnia wymogów zastosowań militarnych bądź gospodarczych. Niech te zastosowania plasują się w sektorze przedsięwzięć non-profit, bądź quasi non-profit, czyli takich, w których cele o charakterze społecznym, organizacyjnym, politycznym, czy szeroko rozumianym humanitarnym stoją w hierarchii celów wyżej niż aspekty ekonomiczne, związane z osiąganym celem końcowym.

Nawet pobieżna analiza zawartości tabeli 1 pozwala zauważyć, że istnieją różnice w okolicznościach (np. dostępie do informacji, procesów), preferencjach, racjonalności i użyteczności podejmowanych decyzji zarządczych o charakterze logistycznym. Takie różnice nie tylko umożliwiają, ale wręcz nakazują rozdzielną traktowanie wymienionych trzech grup obszarów działalności ludzkiej w zakresie podejmowanych decyzji logistycznych, które — jak wynika również z tabeli 1 — mają identyczny przedmiot i cel decyzji, spełniające paradygmat logistyki.

Logistyka społeczna

Logistyka w organizacjach *non-profit* (z zastrzeżeniem poczynionym uprzednio) obejmuje nie tylko ściśle określoną grupę podmiotów funkcjonujących nie dla zysku, lecz szerzej — taką grupę podmiotów, w których realizacja celu doprowadza do poprawy jakości życia poprzez:

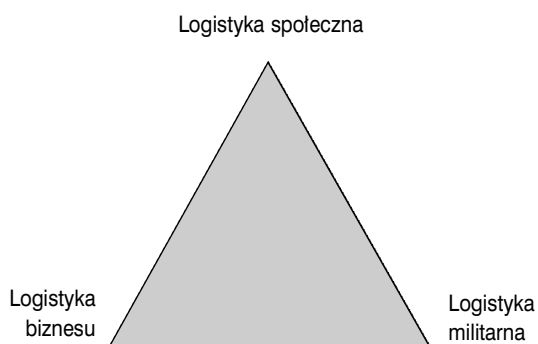
- poprawę stanu zdrowia obywateli,
- ratowanie zagrożonego życia,
- zapewnienie bezpieczeństwa (publicznego, oraz w przestrzeni publicznej),
- zapewnienie realizacji zadań wynikających z zasad samorządności, demokracji i równości,
- dążenie do eliminowania wykluczenia społecznego, związanego z mobilnością obywateli.

Pierwsze prace w obszarze logistyki społecznej pojawiły się w azjatyckich ośrodkach naukowych. Do przedstawicieli tego nurtu można zaliczyć T. Teuro (Teuro, 1988), Liao Wei, He Zhenggang, Zh. Jin (Wei, Zhenggang, Jin, 2009), czy T. Tanimoto. Stały się także obszarem zainteresowań w Europie (Tenhunen, 2008) oraz w nielicznych opracowaniach uczonych amerykańskich (Deragon, 2011). Warto jednak zauważyć, że prace te miały raczej charakter doniesień naukowych aniżeli nowatorskich prac z zakresu logistyki społecznej. Logistyka społeczna, aczkolwiek rozumiana nieco inaczej, niż prezentowana w niniejszym artykule — bardziej wąsko — ma również istotny wymiar praktyczny. Światowe koncerny coraz częściej odwołują się do aktywności społecznych w swojej działalności biznesowej (np. DHL zamierza poprzez stworzenie lokalnych usług kurierskich zmniejszyć kongestję w miastach). W Polsce na grunt rozważań naukowych logistyka społeczna została wprowadzona przez P. Kołodziejczyka i J. Szoltyśkę, którzy proponując wyodrębnienie logistyki

społecznej, umiejscowili ją na równym szczeblu z dotychczasowymi, tradycyjnie już uprawianymi klasycznymi dyscyplinami: logistyką w biznesie i militarną. W ten sposób, niejako automatycznie, zastosowania logistyki społecznej zyskały status zastosowań nieklasycznych. Przyjmując, że logistyka społeczna jest kategorią tego samego szczebla teorii co typy tradycyjnie wymieniane, P. Kołodziejczyk i J. Szoltysek zdefiniowali ją jako *kształtowanie przepływów materialnych (oraz towarzyszącej im informacji) o szczególnej roli społecznej w celu uzyskania określonych walorów czasoprzestrzennych (oraz przymiotów uzupełniających), wynikających z potrzeb społeczeństwa i zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie* (Kołodziejczyk, Szoltysek, 2009, s. 22). W artykule „Epistemologia logistyki społecznej” zaprezentowali oni w ramach typologii dziedzin logistyki „triadę logistyczną” (rys. 2).

Rysunek 2

Typologia dziedzin logistyki



Źródło: Kołodziejczyk, Szoltysek, 2009 s., 22.

Wymienione argumenty, obok zdefiniowania istoty logistyki społecznej, mogą stanowić założenia do stworzenia koncepcji logistyki społecznej.

Przykładem nieklasycznych zastosowań mogą być: logistyka miejska, która w istocie zaczyna być uznawanym zastosowaniem koncepcji logistyki nie tylko do zarządzania przepływami ładunków, osób i informacji w obszarach zurbanizowanych, ale też do rozwiązywania problemów społecznych w miastach⁴, logistyka akcji humanitarnych, logistyka imprez masowych, logistyka w sporcie, bezpieczeństwa publicznego, sytuacji kryzysowych, wypraw wysokogórskich, logistyka wyborów (municipalnych, krajowych), logistyka zakładów odosobnienia (np. zakładów penitencjarnych), logistyka w ochronie zdrowia.

Wydzielenie tych zastosowań w odrębną grupę ma istotne znaczenie nie tylko z punktu widzenia doboru przesłanek do podejmowania decyzji, lecz również uświadomienia decydentom odmienności

celów organizacyjnych, ekonomicznych i społecznych, które, traktowane jako równoważne, czyli w określonym stopniu jednocześnie równolegle realizowane, mają hierarchię celów ustaloną zgodnie z celem funkcjonowania organizacji objętych zainteresowaniem logistyki społecznej. Gdy wracamy do myśli organizatorskiej L. Krzyżanowskiego, to w odniesieniu do celów organizacji (techniczno-produkcyjnych, ekonomicznych i społecznych) dopuszczał on jedynie czasowe ustalenie hierarchii by, po ustaniu przejściowych problemów — powrócić do równowagi celów. Ostrzegając, że *utrzymywanie przez dłuższy czas prymatu jednych celów nad innymi nie rokuje powodzenia* (Krzyżanowski, 1985, s. 188). Tymczasem w zarządzaniu logistycznym w obszarze społecznym ten pryzmat celów społecznych i organizacyjnych nad ekonomicznymi jest ustalony na zawsze. Dlatego kadra logistyczna, przygotowana na potrzeby gospodarcze, nie jest w stanie skutecznie zarządzać procesami i czynnościami logistycznymi, poszukując kompromisów kosztowo-obsługowych w funkcjonowaniu powierzonych im organizacji. System kształcenia logistyków dostosowany jest na wszystkich poziomach edukacji do potrzeb logistyki militarnej lub gospodarczej (zwanej też cywilną). Tymczasem absolwenci obu wymienionych kierunków zasilają kadre logistyczną organizacji społecznych. Sposób kształcenia młodzieży doprowadza do stopniowego zmniejszania wrażliwości społecznej (Twaróg, Szoltysek, Otręba, 2012, s. 543–551), co dodatkowo utrudnia zmiany mentalności zarządczej w tych przypadkach, w których istotna jest dekompozycja celów zarządczych w sposób opisany w niniejszym artykule.

Zakończenie

Powołanie nowego bytu, jakim jest logistyka społeczna, ma w przekonaniu autora uzasadnienie nie tylko w istnieniu odmiennej grupy docelowej, do której adresowane są działania zarządcze w obszarze logistyki, ale też cele, realizowane przez tę grupę organizacji. Istotna modyfikacja celów zarządczych, istotna rola we wspieraniu jakości życia obywateli, a jednocześnie dysponowanie koncepcjami i narzędziami logistyki, sprawdzonymi w swojej skuteczności zarówno w aplikacjach militarnych, jak i gospodarczych, jest dla niewłaściwie przygotowanych menedżerów logistyki pułapką, z której trudno znaleźć wyjście. Świadomość istnienia logistyki społecznej i akceptacja jej założeń może zainicjować szereg działań, począwszy od popularyzacji i uwzględnienia w procesach kształcenia, po akceptację zasad w działalności praktycznej, co powinno przyczynić się do większego dostępu obywateli do szans poprawy jakości życia.

Przypisy

¹ Co prawda słabo ożywiona, ale nie można jej unikać, szczególnie wobec faktu promowania logistyki społecznej z jej praktyczną i teoretyczną użytecznością.

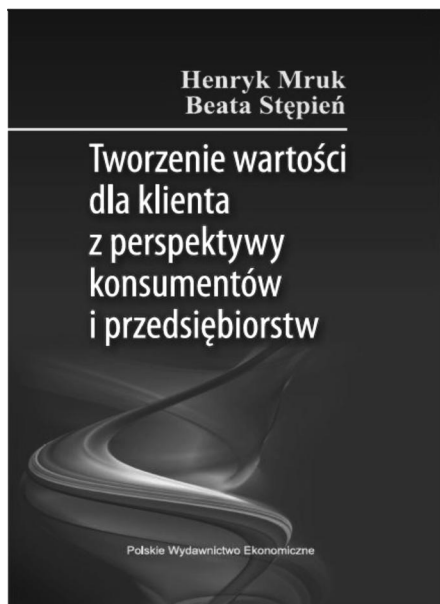
² Takie dyskusje odbywają się często przy okazji rozmów o logistyce, nie pojawiły się natomiast w postaci tekstów polemicznych.

³ Przymiotnika „racjonalny” często używamy wtedy, gdy chcemy podkreślić ludzką zdolność do wychodzenia poza wrażenia czysto zmysłowe, do dociekania w sposób abstrakcyjny natury rzeczywistości, wreszcie — do kontroli emocji.

⁴ Np. w zakresie kreowania przestrzeni publicznej, zmiany w dostępie do przestrzeni miejskiej, kształtowania mobilności mieszkańców itp.

Literatura

- Abt, S. (2001). *Logistyka w teorii i praktyce*. Poznań: Akademia Ekonomiczna.
- Amsterdamski, S. (1985). Posłowie do: S.T. Kuhn, *Dwa bieguny. Tradycja i nowatorstwo w badaniach naukowych*. Warszawa: PIW.
- Deragon, J. *Social Logistical and Productivity. Conversational Currency. The New Paradigm*.
- Harsanyi, J.C. (1977). *Rational Behaviour and Bargaining Equilibrium in Games and Social Situations*. Cambridge University Press.
- Kołodziejczyk P., Szoltysek J. (2009). Epistemologia logistyki społecznej. *Przegląd organizacji*, (4).
- Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie* (wyd. 3). Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Krzyżanowski, L. (1985). *Podstawy nauki zarządzania*. Warszawa: PWN
- Lewicka, M. (1993). *Aktor czy obserwator. Psychologiczne mechanizmy odchyleń od racjonalności w myśleniu potocznym*. Warszawa-Olsztyn: Polskie Towarzystwo Psychologiczne.
- Lewicka, M. (2001). *Czy jesteśmy racjonalni*. W: M. Kofta, T. Szustrowa (red.) *Złudzenia, które pozwalają żyć*. Warszawa: PWN.
- Szapiro, T. (1993). *Co decyduje o decyzji*. Warszawa: PWN.
- Szoltysek, J. (2012). Dostępność jako uniwersalna determinanta działań logistycznych realizowanych w sieciach. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (6), 28–32.
- Sołtysik, M. (2003). *Zarządzanie logistyczne* (wyd. 3 zmienione i rozszerzone). Katowice: Akademia Ekonomiczna im. Karola Adameckiego.
- Szoltysek, J. (2012a). *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*. W: S. Kauf (red.) *Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych*. Opole: Uniwersytet Opolski.
- Tenro, T. (1988). *Planning of Social Logistics*. Bulletin of the System Science Institute, Waseda University.
- Tenhunen, S. (2008). *Mobile Technology in Village: ICTs, Culture, and Social Logistics in India*. Journal of the Royal Anthropological Institut
- Twaróg, S. (2012). *Logistyczne aspekty zarządzania łańcuchami dostaw krwi w Polsce*. Niepublikowana rozprawa doktorska. Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny.
- Twaróg, S., Szoltysek, J., Otręba, R. (2012). *Shaping alumni's sensitivity to issue of social logistics, Management Knowledge and Learning*. International Conference: MakeLearn 2012, Celje.
- Wei, L., Zhenggang, H., Jin, Z. (2009). *Correlation Analysis of Social Logistics Demand and Economic Activities*. International Conference of Transportation Engineering 2009 (T. II). ASCE.



Książka obejmuje wiedzę o tworzeniu, komunikowaniu oraz dostarczaniu wartości dla klienta, pokazaną zarówno od strony przedsiębiorstwa, jak i klienta. Autorzy przedstawili:

- istotę wartości i jej postrzeganie z perspektywy rynku międzynarodowego;
- tworzenie wartości dla klienta z punktu widzenia przedsiębiorstw międzynarodowych;
- wartość i system zarządzania wartością dla klienta w świetle badań;
- opinie konsumentów o działalności marketingowej przedsiębiorstw polskich oraz międzynarodowych;
- kreowanie i zarządzanie wartością na rynku mebli dla klientów instytucjonalnych;
- wartość dla pacjenta na rynku farmaceutycznym;
- wartość na rynku produktów kosmetycznych;
- wartość na rynku produktów żywnościowych.

Książka jest przeznaczona dla specjalistów w dziedzinie: marketingu, handlu międzynarodowego, zarządzania. Może też być przydatna dla studentów kierunków ekonomicznych

Zapraszamy do księgarni internetowej: www.pwe.com.pl