

REZYLIENCJA EKONOMICZNA I MODEL BIZNESU PRZEDSIĘBIORSTWA LOGISTYCZNEGO

<https://doi.org/10.18559/978-83-8211-106-4/2>



Piotr Banaszyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

THE ECONOMIC RESILIENCE AND THE LOGISTICS COMPANY BUSINESS MODEL

Abstract: In 2020, many pressures have accumulated affecting the real economy and the existing economic theories describing and explaining them. These pressures include the global economic crisis, natural and climate disaster, political tensions and the COVID-19 pandemic, which are mutually reinforcing and represent a temporal turning point in the practice and theory of economics and management. The shock of 2020 also undoubtedly concerns the principles and methods of managing a logistics company.

The study analyses and critically evaluates the current method of evaluating the efficiency of logistics company management and the business model corresponding to this method. The economic, social and natural consequences of the hitherto economic activity of logistics companies were indicated. In order to overcome the identified negative effects of their activities, new evaluation criteria and a new business model were proposed.

It is postulated that the so-called economic resilience (RE), which consists of a set of specific criteria related to economic productivity, safety and agility. Economic productivity ensures the financial profitability of business activity, safety refers to sanitary and social guarantees, and agility to effective market adjustments. The proposed business model should be composed of three key mechanisms – sectoral, innovative and cultural. The sectoral mechanism is created by the driving forces of competition, the innovative mechanism - striving to improve the existing facts, and the cultural mechanism – the applicable ethical and moral standards.

Keywords: logistics, economic resilience, business model, economic value added.

Słowa kluczowe: logistyka, rezyliencja ekonomiczna, model biznesu, wartość dodana dla akcjonariuszy (EVA).

Sugerowane cytowanie:

Banaszyk, P. (2022). Rezyliencja ekonomiczna i model biznesu przedsiębiorstwa logistycznego. W: S. Konecka i A. Łupicka (red.), *Logistyka gospodarki światowej* (s. 26–43). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-106-4/2>

Wstęp

Rok 2020 został naznaczony globalną pandemią spowodowaną przez koronawirusa SARS-CoV-2. Z tego powodu dokonują się przewartościowania w bardzo wielu aspektach życia społecznego i gospodarczego (Delcan, 2020). Nie można oczekiwać, że ominą one sektor usług logistycznych. Celem rozważań w niniejszym rozdziale była refleksja nad istotą i charakterem współczesnych metod zarządzania organizacjami z uwzględnieniem ekonomicznej wartości dodanej. Jednocześnie podkreślono, jakie czynniki warunkują odporność ekonomiczną oraz na tym tle sformułowano koncepcję pożądanых modyfikacji działalności przedsiębiorstw logistycznych.

Przyjęto założenie, że w okresie przedpandemicznym większość przedsiębiorstw logistycznych prowadziła działalność gospodarczą podporządkowaną dominującej wówczas logice biznesowej. Dlatego w pierwszej części opracowania dokonano rekonstrukcji tej logiki i jej pryncypia skonfrontowano z doświadczeniami kryzysu ekonomicznego spowodowanego przez pandemię. Dążono do wykazania, że ten sposób działania jest nie do utrzymania z powodu spodziewanych przyszłych niekorzystnych konsekwencji, które pandemia jaskrawo ujawniła i powszechnie uświadomiła. Logicznym następstwem było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakim kierunku powinny podążać zmiany w zarządzaniu przedsiębiorstwem logistycznym. Ten fragment ma charakter postulatywny i obejmuje dwie części opracowania. Po pierwsze, uwaga została skoncentrowana na pożądanej metodzie pomiaru sprawności zarządzania przedsiębiorstwem, co oznacza wpisanie się w nurt badawczy nauk o zarządzaniu określanej jako *business performance management*. Po drugie, podjęto próbę projekcji modelu biznesowego przedsiębiorstwa logistycznego, specjalnie akcentując potrzebę modyfikacji części komponentów tego modelu. Siłą rzeczy nawiązano tu do niektórych koncepcji lokowanych w ramach nurtu *strategic management*.

W tekście wykorzystano terminologię właściwą teorii organizacji i zarządzania oraz teorii ekonomii, co może prowadzić do zamętu pojęciowego wobec czasem rozbieżnych interpretacji niektórych określeń. Dlatego już na początku przyjmuje się, że przedsiębiorstwo logistyczne to wydzielona prawnie, ekonomicznie i organizacyjnie jednostka gospodarcza świadcząca usługi logistyczne¹. Usługa logistyczna jest pojmowana jako „zorganizowane przez firmę zewnętrzną transportowanie i magazynowanie produktów logistycznych wraz z pełną obsługą formalno-prawną, w tym celną” (Gołomska, 1999, s. 251). Odmiany przedsiębiorstw logistycznych są jednak rozmaite. Przekonuje o tym Yossi Sheffi, wskazując, że istnieją trzy typy tych przedsiębiorstw. Pierwszy to dostawcy usług logistycznych, tacy jak

¹ Jest to klasyczne rozumienie przedsiębiorstwa, nawiązujące do określenia, że „przedsiębiorstwo jest bytem par excellence ekonomicznym opisanym w kategoriach efektywności użycia danych zasobów, a więc różnicy pomiędzy nakładami a efektami” (Gruszecki, 2002, s. 34).

przewoźnicy, prowadzący magazyny, wyspecjalizowani konsultanci i dostawcy IT, 3PL, spedytorzy i pośrednicy celni. Drugi typ to firmy przemysłowe wykonujące operacje logistyczne na rzecz dystrybucji lub zaopatrzenia w części zamienne. Trzecia grupa to firmy przemysłowe, w których operacje logistyczne są źródłem znacznych kosztów (Sheffi, 2013, s. 438). Kategoria przedsiębiorstwo logistyczne jest zatem rozumiana szeroko.

Rozważania mają charakter studialno-teoretyczny. Wykorzystano w nich metodę rekonstrukcji, interpretacji i twórczego rozwinięcia, a za przedmiot eksploracji przyjęto tradycyjne (przedpandemiczne) zasady zarządzania efektywnością biznesu oraz klasyczne modele biznesu. Perspektywą badawczą była identyfikacja i konceptualizacja pożądanych zmian (dostosowań do wyobrażonego okresu postpandemicznego) w obu rozważanych obszarach. Zastosowana metoda badawcza polega na kolejnych analizach i krytycznych ocenach. Rozpoczyna się od fazy kodyfikacji i kategoryzacji (czyli identyfikacji w dotychczas obowiązujących koncepcjach czy wytycznych) tych twierdzeń, które mają decydujący wpływ na praktykę gospodarczą. W efekcie uzyskuje się zbiór założeń i konsekwencji rekonstruujących badaną koncepcję. Następną fazą to interpretacja tej koncepcji, czyli wskazanie zależności między zrekonstruowanymi twierdzeniami. Wreszcie kolejna faza to rozwinięcie badanej koncepcji, czyli jej istotna modyfikacja albo uzupełnienie, uznane za konieczne ze względu na zmienione okoliczności lub kryteria wartościowania (Buczowski i Klawiter, 1985, s. 5–16).

Przedsiębiorstwo logistyczne w przedpandemicznym systemie biznesowym

Zarządzanie przedsiębiorstwem logistycznym w czasie „starej normalności” odbywało się według obowiązujących wówczas wytycznych teoretycznych i w zgodzie z najlepszymi praktykami menedżerów z firm uznawanych za benchmarki. Oczywiście odbywało się to na zasadach dyktowanych przez ducha epoki. Dość powszechnie przyjmuje się, że wzorzec ten wynikał z założeń tzw. ekonomii neoklasycznej. Przedsiębiorstwo jest w niej określane jako urządzenie, które transformuje zasobowy strumień wejściowy w zbywany strumień produktów w celu maksymalizowania zysku ekonomicznego (Gorynia, 1998, s. 16). Zasadnicze znaczenie ma niewątpliwie podstawowe kryterium optymalizacji decyzji gospodarczych, którym jest maksymalizacja zysku ekonomicznego. Według Marka Blauga oznacza to „pewne residuum, pozostające po pokryciu wszystkich kosztów wynikających z zawartych kontraktów, w tym kosztów transferu kierownictwa, kosztów poddających się ubezpieczeniu odmian ryzyka, kosztów deprecjacji i wypłat na rzecz udziałowców – w wysokości dostatecznej do utrzymania inwestycji na bieżącym poziomie” (Blaug, 1994, s. 466). W standardowym ujęciu pogląd ten został zoperacjonalizowany do

zalecenia, aby kryterium naczelnym zarządzania przedsiębiorstwem była maksymalizacja ekonomicznej wartości dodanej dla akcjonariuszy (*economic value added*, EVA²). Perspektywa wartości dla akcjonariuszy zakłada, że dostawcy kapitału finansują powstanie i działalność przedsiębiorstwa, ponosząc duże ryzyko ekonomiczne. Dostarczając środków finansowych, oczekują oni należytego wynagrodzenia za swój pieniężny wkład. Przecież mogliby na przykład swój kapitał ulokować bezpiecznie w banku, więc jeśli tego nie robią, to powinien im zostać zagwarantowany dochód wyższy od procentu bankowego³. Ekonomiczna wartość dodana jest różnicą między zyskowością aktywów netto a kosztem kapitałów zaangażowanych w firmie (Brilman, 2002, s. 45). Zasadnicze znaczenie ma koncepcja kosztu kapitału, który jest interpretowany jako koszt utraconych możliwości. Nie wystarczy zatem być tradycyjnie rentownym, aby kreować wartość ekonomiczną dla akcjonariuszy. Należy być bardziej rentownym, niż gdyby kapitał został zainwestowany przez nich w alternatywną działalność gospodarczą.

Z wartością EVA silnie jest skorelowana tzw. rynkowa wartość dodana (*market value added*, MVA), czyli nadwyżka wartości rynkowej przedsiębiorstwa (głównie wartości jej kapitalizacji giełdowej) nad całkowitą wartością zainwestowanego kapitału (Brilman, 2002, s. 46). Stanowisko to co do celów zarządzania w biznesie zakłada zatem, że właściciele przedsiębiorstw, albo ogólniej dostawcy kapitału finansowego, to podmioty, z których punktu widzenia należy dokonywać oceny efektywności działalności biznesowej. Zakres zdarzeń ekonomicznych, które należy brać pod uwagę, to wyniki finansowe uzyskiwane w przedsiębiorstwie.

Wartości EVA i MVA mogą być maksymalizowane na dwa główne sposoby. Formuła obliczeniowa EVA (a MVA zależy od EVA) zakłada, że jest to iloraz zysku ekonomicznego do wartości aktywów ogółem, zatem:

- Wartość EVA rośnie, jeśli zysk ekonomiczny się zwiększa, a wartość aktywów ogółem przynajmniej nie wzrasta szybciej niż dynamika zysku. Zysk ekonomiczny to różnica między przychodami ze sprzedaży a sumą kosztu uzyskania tych przychodów bez kwoty opodatkowania. Zatem rosnące przychody ze sprzedaży oraz relatywnie malejące koszty powiększają EVA i w ślad za tym także MVA.
- Wartość EVA rośnie też, jeśli spada wartość aktywów ogółem i zysk ekonomiczny przynajmniej nie maleje szybciej niż dynamiki spadku tego pierwszego. Zmniejsz-

² Koncepcja EVA została przedstawiona i spopularyzowana przez Anatola Rappaporta jako mikroekonomiczny wskaźnik sprawności zarządzania przedsiębiorstwem. Pozostała kompatybilna z neoliberalną interpretacją szkoły neoklasycznej w teorii ekonomii (Rappaport, 1999).

³ Warto podkreślić dokonaną ewolucję rozumienia zysku. W pracach klasyków ekonomii była to zapłata za wstrzemięźliwość od konsumpcji. Neoklasycy przesunęli uzasadnienie na zasadę równowagi rynkowej - zysk jest ceną równowagi między popytem kapitału a popytem na niego. Neoliberalna interpretacja dynamizuje tę zasadę, formułując wytyczną dążenia do wyższego zwrotu z zainwestowanego kapitału w porównaniu z innymi możliwościami inwestowania (Galbraith, 1991, s. 118–119).

szanie wartości aktywów netto nastąpi, gdy z niektórych jego składników się zrezygnuje. Oznacza to zastosowanie metody outsourcingu.

Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym pojawiają się logiczne konsekwencje wynikające z dążenia do maksymalizowania EVA – należy zwiększać przychody ze sprzedaży, jednocześnie minimalizując całkowite koszty ich uzyskania i wartość aktywów netto oraz optymalizując obciążenia fiskalne. Wynika to z poniższych zależności.

$$EVA = Ze - (Aso + Amt) * Csw, \quad (1)$$

gdzie:

Ze – zysk ekonomiczny,
 Aso – wartość środków obrotowych,
 Amt – wartość majątku trwałego,
 Csw – koszt środków trwałych.

Jak wiadomo:

$$Ze = Ps - Ckw + Kf, \quad (2)$$

gdzie:

Ps – przychody ze sprzedaży,
 Ckw – całkowite koszty uzyskania przychodów,
 Kf – koszty finansowe.

$$Aso + Amt = Kw + Ko, \quad (3)$$

gdzie:

Kw – kapitały własne,
 Ko – kapitały obce.

$$Sz = \frac{Ko}{Aso + Amt}, \quad (4)$$

gdzie Sz – stopa zadłużenia.

Maksymalizowanie EVA jest możliwe, jak wynika z równania (2), jeśli wzrastają przychody ze sprzedaży i jednocześnie relatywnie maleją całkowite koszty uzyskania przychodów z wyłączeniem kosztów finansowych (szczególnie kosztu kapitałów obcych). Z zależności tej jednoznacznie wynikają wytyczne dla menedżerów przedsiębiorstwa logistycznego. Po pierwsze, należy dążyć do budowania jak największego udziału w rynku, który zapewnia rosnące przychody, bądź do podnoszenia cen oferowanych usług, co w warunkach konkurencji bywa niemożliwe. W sytuacji limitowanego popytu na usługi logistyczne kolejne zwiększanie udziału w rynku może

nastąpić tylko dzięki odbieraniu klientów konkurentom. Implikuje to wrogie relacje konkurencyjne między przedsiębiorstwami danego segmentu usług logistycznych. Po drugie, należy dążyć do nieustannego zmniejszania całkowitych kosztów uzyskania przychodów (z wyjątkiem kosztów finansowych). Oczywiście w interpretacji optymistycznej można twierdzić, że wytyczna ta skłania menedżerów do racjonalnych decyzji inwestycyjnych i przestrzegania zasady ekonomiczności. W domyśle nabywcy usług logistycznych powinni realizować transakcje tylko z najlepiej radzącymi sobie menedżerami firm logistycznych, zakładając w zgodzie z hipotezą racjonalnych oczekiwań, że oferowana cena usług logistycznych odzwierciedla w pełni prawidłowość procesu gospodarowania oraz społeczną odpowiedzialność biznesu. Niestety, rynki nie są doskonale efektywne i kreują tzw. pokusę nadużycia w wyniku asymetrii informacji między oferentem a nabywcą. Pokusa nadużycia prowadzi zwykle do obniżania kosztów własnych działalności gospodarczej przez przetrzucanie ich na podmioty trzecie. Zjawiska te są nazywane ekonomicznymi, negatywnymi efektami zewnętrznymi. W wypadku przedsiębiorstw logistycznych mają one zazwyczaj charakter szkód ekologicznych wynikających z użytkowania przestarzałych urządzeń i środków transportu. Nierzadko stosuje się też nieetyczne stosunki pracy, np. w postaci tzw. śmieciowych form zatrudniania personelu.

Równanie (3) informuje, że aktywa przedsiębiorstwa logistycznego są finansowane przez pozostające w dyspozycji kapitały. Jednak kapitały te w części są tzw. kapitałami własnymi, a w części kapitałami obcymi. Kapitały obce kreują oczywiście koszty finansowe, które, jak wyżej podkreślano, oddziałują na zysk ekonomiczny w szczególny sposób. Równanie (4) przedstawia formułę obliczeniową stopy zadłużenia, czyli informuje, jaka część aktywów przedsiębiorstwa jest finansowana z obcych źródeł. Właściwie ukształtowana stopa zadłużenia pozwala na dyskontowanie tzw. dźwigni finansowej, której oddziaływanie wymaga odwołania się do poniższych równań:

$$ROA = \frac{Ze}{Aso + Amt}, \quad (5)$$

gdzie ROA – stopa zwrotu aktywów ogółem;

$$Df = Sp * (ROA - Sp * (1 - t)), \quad (6)$$

gdzie:

Df – dźwignia finansowa,

Sp – koszt zadłużenia,

t – podatek CIT;

$$Ze = Wfb * Df, \quad (7)$$

gdzie Wfb – wynik finansowy brutto.

Właśnie równanie (7) przedstawia oddziaływanie tzw. dźwigni finansowej. Stopa ROA może być zwiększana dzięki temu, że pojawiające się koszty finansowe zmniejszają podstawę opodatkowania podatkiem CIT. Oczywiście nadmierne zadłużenie prowadzi do podważenia kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Żeby wystąpiła dodatnia dźwignia finansowa ROA, musi być większa od $Sp * (1 - t)$. Im różnica jest większa, tym lepiej. W konsekwencji *Ze* i *EVA* rosną dzięki łącznemu oddziaływaniu dźwigni finansowej i tarczy podatkowej. Menedżerowie przedsiębiorstw logistycznych dążą więc do wykorzystywania tego efektu, co jednak zwiększa ekonomiczne ryzyko ich firm. Z jednej strony nie może dziwić, że infrastruktura logistyczna przedsiębiorstw jest budowana z wykorzystaniem kredytu, a z drugiej środki transportu i inne mobilne urządzenia logistyczne są najczęściej finansowane leasingiem. Drugi kwartał 2020 roku dowiódł niezbicie, że przedsiębiorstwa logistyczne pozbawione tzw. poduszki finansowej, przede wszystkim firmy transportowe, znalazły się w bardzo trudnej sytuacji ekonomicznej. Zamrożenie gospodarki, zerwanie międzynarodowych łańcuchów dostaw, czyli brak zleceń i przychodów ze sprzedaży, a jednocześnie konieczność ponoszenia kosztów finansowych i płacowych były czynnikami destrukcyjnymi tych przedsiębiorstw.

Powracając do równania (1), można wskazać znaczenie wartości aktywów przedsiębiorstwa logistycznego. Zależność jest oczywista – im ich wartość jest mniejsza, tym *EVA* większa. Ujawnia się więc kolejna wytyczna dla menedżerów – dążenie do minimalizacji wartości użytkowanych aktywów. Szczególną rolę odgrywa tu możliwość korzystania z cudzych aktywów. O znaczeniu leasingu była mowa wyżej. Możliwość taką oferuje też outsourcing. Przedsiębiorstwa logistyczne powinny wykorzystywać w dużym stopniu cudze aktywa, co skutkuje silnym rozkooperowaniem tych przedsiębiorstw. Proces ten jest bardzo widoczny wśród firm produkcyjnych, w których koszty logistyczne mają znaczący udział w kosztach ogółem. Wreszcie zmniejszanie wartości aktywów może się odbywać dzięki minimalizacji stanu zapasów. Prowadzi to do upowszechnienia się idei odchudzonych łańcuchów dostaw nastawionych na przestrzeganie zasady *just in time*. Kryzys ekonomiczny wywołany przez pandemię COVID-19 pokazał, jak niebezpieczne są to praktyki. Zerwanie relacji kooperacji oraz brak ciągłości dostaw zadziałał jako akcelerator zjawisk kryzysowych. Międzynarodowy, a nawet globalny charakter współpracy przedsiębiorstw logistycznych spowodował rozlanie się kryzysu w zasadzie na cały świat. To z kolei pozwoliło postawić pytanie o przyszłość globalizacji.

Nie można wreszcie nie dostrzec znaczenia filozofii, której nośnikiem jest miernik *EVA*. Wskaźnik ten pozwala relatywnie łatwo porównać opłacalność danej inwestycji kapitałowej z inwestycjami alternatywnymi. Oczywiście nie zawsze jest możliwość szybkiego wycofania kapitału ze zrealizowanego projektu. Łatwość ta wzrasta, jeśli pośrednikiem są giełdy papierów wartościowych. Nie może więc dziwić, że dostawcy kapitału tworzyli i tworzą presję na rozwój rynków finansowych. W makroekonomicznej skali nacisk ten zaowocował tzw. finansyzacją gospodarek

krajowych i światowej (Urban, 2020, s. 232–234). Relatywny spadek znaczenia realnych procesów gospodarczych na rzecz procesów finansowych znacząco podniósł ryzyko ekonomiczne we współczesnym świecie. Dowodem jest globalny kryzys finansowy z 2008 roku.

Konkludując ten fragment opracowania, należy podkreślić negatywny wpływ miernika EVA jako celu zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym i zasad wynikających z realizacji takiego celu. Można oczekiwać, że reprezentanci nauk ekonomicznych są odpowiedzialni za ujawnianie tego stanu rzeczy oraz dyskusję nad propozycjami zmiany zarówno w odniesieniu do treści podstawowego celu zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym, jak i zasad zarządzania nim, czyli pożądanego modelu biznesu przedsiębiorstwa logistycznego.

Rezyliencja ekonomiczna jako cel zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym

Zmienione okoliczności działalności przedsiębiorstw logistycznych nie tylko wiążą się z pandemicznym kryzysem ekonomicznym, lecz wynikają również z modyfikacji norm prawnych dotyczących w dużym stopniu sektora usług logistycznych. Dość wskazać, że w skali świata transport jest odpowiedzialny za 23% całkowitej emisji gazów cieplarnianych z działalności ludzi, a w Polsce za 16% (Szymalski, 2020, s. 159). Jest to jedna z przesłanek przyjęcia w grudniu 2019 roku przez Unię Europejską założeń nowej strategii klimatycznej w formie dokumentu zatytułowanego Europejski Zielony Ład. Celem kierunkowym jest „przekształcenie UE w sprawiedliwe i prosperujące społeczeństwo żyjące w nowoczesnej, zasobooszczędnej i konkurencyjnej gospodarce, która w 2050 roku osiągnie zerowy poziom emisji gazów cieplarnianych netto i w ramach której wzrost gospodarczy będzie oddzielony od wykorzystania zasobów naturalnych” (Szpak, 2020, s. 38).

Kolejnym czynnikiem zmiany jest doświadczenie pandemii COVID-19, w szczególności bezpieczeństwo sanitarne ludzi zatrudnionych w przedsiębiorstwach logistycznych i korzystających z ich usług. Można się spodziewać, że nawet po opanowaniu pandemii, wobec istnienia innych chorób zakaźnych stale obecnych wśród ludzi oraz wobec niebezpieczeństwa pojawiania się nowych, jeszcze nieznanymi zakażeń, czynnik ten nie będzie tracić na znaczeniu. Okoliczność ta ma szczególny charakter właśnie w przedsiębiorstwach logistycznych, które prowadzą działalność w skali międzynarodowej i mogą być odpowiedzialne za transmisję drobnoustrojów i chorób na duże odległości. Bezpieczeństwo sanitarne warto łączyć z bezpieczeństwem socjalnym pracowników przedsiębiorstw logistycznych. Joseph Stiglitz zauważa, że dawniej w okresach dekonunktury produktywność firm spadała. Było to spowodowane zatrzymywaniem najlepszych pracowników pomimo braku zleceń. Od lat 90. XX wieku podczas kolejnych kryzysów produk-

tywność ta, średnio ujmując, wzrastała, bowiem nawet najwartościowsi pracownicy byli zwalniani. Jest to zresztą możliwe dzięki uelastycznianiu rynków pracy, czyli stopniowemu likwidowaniu prawnej ochrony zatrudnienia. Poprzedni model polegał na tzw. chomikowaniu pracy i w dłuższym czasie był opłacalny dzięki kumulowaniu kapitału intelektualnego i kreowaniu morale pracowników (Stiglitz, 2015, s. 235–236).

Oczywiście konieczne jest respektowanie współczesnych uwarunkowań rynkowych, w szczególności ich konkurencyjnego charakteru. W istocie oznacza to, że porzucono wiarę w istnienie „prawa rynków Saya”, czyli twierdzenie, że to produkcja tworzy popyt (Pęciak, 2011). Skoro popyt zasysa produkcję, to wymaganiem okazuje się tzw. zwinność przedsiębiorstwa. Zwinne przedsiębiorstwo wspiera się na kilku kluczowych filarach, mianowicie: jest blisko rynku i klienta finalnego, cechuje się strategicznym przywództwem, posiada elastyczny potencjał operacyjny, sprawnie współpracuje z dostawcami oraz wykorzystuje informatyczne systemy wspierające zarządzanie (Banaszyk, 2014, s. 204).

Postuluje się, aby proces zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym był oceniany z wykorzystaniem wskaźnika rezyliencji ekonomicznej.

Pojęcie rezyliencji jest w literaturze przedmiotu definiowane na różne sposoby (Bharma, Dani i Burnard, 2011, s. 5379–5380). Spośród wszystkich najtrafniejsze się zdaje określenie, że rezyliencja jest fundamentalną kompetencją sprawnego reagowania na istotne zmiany zakłócające osiągnięcie przyjętych planów bez popadania w długie okresy kryzysowe. Rezyliencja powinna obejmować trzy główne składniki: produktywność, bezpieczeństwo oraz zwinność. Produktywność odnosi się do relacji między wolumenem sprzedanej produkcji a ilością zużytych zasobów potrzebnych do wytworzenia tej produkcji. Z kolei bezpieczeństwo dotyczy ochrony sanitarnej oraz stabilnych warunków pracy. Wreszcie zwinność to elastyczność w dostosowaniach do zmieniających się wymagań popytowych.

Propozycja rezyliencji ekonomicznej jako miary sprawności zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym zasadza się na poniższej argumentacji.

Produktywność standardowa pozwala ustalić ekonomiczność użytkowania zasobów

$$P_{st} = \frac{P_s}{\sum_i Z_i}, \quad (8)$$

gdzie:

P_{st} – produktywność standardowa,

P_s – przychód ze sprzedaży,

Z_i – koszt i -tego zasobu (czynnika wytwórczego).

Wartość P_{st} powinna być równa lub większa od 1. Bezpieczeństwo może być wyrażone jako trwałość miejsc pracy lub jako warunki sanitarne.

Bezpieczeństwo jako trwałość miejsc pracy:

$$T_{mp} = \frac{L_{np} - L_{zw}}{L_{zo}}, \quad (9)$$

gdzie:

T_{mp} – trwałość miejsc pracy,

L_{np} – liczba nowo zatrudnionych,

L_{zw} – liczba zwolnionych,

L_{zo} – liczba zatrudnionych ogółem.

Wartość T_{mp} powinna być równa lub większa od 1.

Bezpieczeństwo jako warunki sanitarne (BHP):

$$W_s = (WCH_t - WCH_{t-1}) / WCH_{t-1}, \quad (10)$$

gdzie:

W_s – warunki sanitarne,

$WBHP_t$ – warunki sanitarne w danym czasie,

$WBHP_{t-1}$ – warunki sanitarne w okresie wcześniejszym,

Wartość W_s powinna być równa lub większa od 1.

Zwinność jest określona przez czas i koszt dostosowania do zmienności popytu

$$Z_w = [(O_t - O_{t-1}) / O_{t-1}] \times [(K_t - K_{t-1}) / K_{t-1}], \quad (11)$$

gdzie:

Z_w – zwinność, $Z_w \geq 1$,

O_t – okres dostosowania do popytu w danym czasie,

O_{t-1} – okres dostosowania do popytu w okresie wcześniejszym,

K_t – koszt dostosowania do popytu w danym czasie,

K_{t-1} – dostosowania do popytu w okresie wcześniejszym.

Wartość Z_w powinna być równa lub większa od 1.

Rezyliencję R obliczamy ze wzoru:

$$R = P_{st} * T_{mp} * W_s * Z_w. \quad (12)$$

Każdy czynnik determinujący R musi być większy od 1 i tym lepiej, im wyższą wartość przyjmuje iloczyn tych czynników. Ponadto wszystkie czynniki określające R są wyrażone w jednostkach niemianowanych.

Stopa zwinności i stopa bezpieczeństwa są ograniczone przez stopę produktywności, co zapewnia co najmniej przekroczenie progu rentowności w działalności przedsiębiorstwa logistycznego. Nie ma więc możliwości, aby pozytywnie oceniać działalność gospodarczą przedsiębiorstwa logistycznego, która skutkuje stratami.

Wyluszczone wyżej negatywne efekty zarządzania w interesie dostawców kapitału prowadzące do finansyzacji gospodarki, szkód ekologicznych i klimatycznych oraz niesprawiedliwości społecznej niewątpliwie powinny zostać porzucone wskutek łącznego oddziaływania etyki biznesu i regulacji formalno-prawnych.

Model biznesu przedsiębiorstwa logistycznego

Geneza kategorii pojęciowej „model biznesu” wiąże się z pojawieniem się u schyłku XX wieku przedsiębiorstw tzw. nowej ekonomii. Zdawało się, że nagle powstały firmy, które w nieznanym wcześniej zakresie wykorzystywały osiągnięcia informatyki, nawet częstokroć porzucały realną gospodarkę na rzecz działalności w ekonomicznej „cyberprzestrzeni”. Pozostawały jednak przedsiębiorstwami *per se* i to często znakomicie wycenianymi przez światowe giełdy papierów wartościowych. Działały jednakże inaczej, czyli reprezentowały nieznaną uprzednio model biznesu (Banaszyk, 2004, s. 7–10).

Model biznesu jest konstrukcją, która informuje o perspektywach przedsiębiorstwa. Komunikuje o tym, jak opanowane źródła zaopatrzenia i potencjał działalności przedsiębiorstwa zmieniać poprzez klientów i rynki w wyniki ekonomiczne. Model biznesu jest poręczniejszym atrybutem w zarządzaniu przedsiębiorstwem w porównaniu ze standardowym planowaniem strategicznym⁴, szczególnie w warunkach rosnącej niepewności gospodarowania i dużej zmienności jego uwarunkowań. Podstawowe składniki modelu biznesowego to (Chesbrough i Rosenbloom, 2002, s. 533–534):

- określenie proponowanej wartości, tj. oferowanej odbiorcom szczególnej funkcji albo właściwości,
- określenie segmentu rynkowego, czyli wskazanie kategorii odbiorców oferowanej wartości,
- wskazanie struktury łańcucha wartości, w ramach którego przedsiębiorstwo będzie wytwarzać i dystrybuować swą ofertę,
- oszacowanie struktury kosztów i oczekiwanego zysku charakteryzujących wytwarzanie i sprzedaż oferty przedsiębiorstwa,
- opis pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu wartości łączącym dostawców i odbiorców wraz ze wskazaniem potencjalnych sojuszników i konkurentów,
- określenie strategii konkurowania.

⁴ U schyłku XX wieku Henry Mintzberg (1994) dobitnie tego dowodził w monografii pod znamienym tytułem *Wzlot i upadek planowania strategicznego*.

Najogólniej ujmując, można przyjąć, że model biznesu jest mniej albo bardziej rozwiniętym i przez to wyraźniej, albo niejasno uświadamianym wyobrażeniem o pożądanym rozwoju przedsiębiorstwa i jego uwarunkowaniach. Wskazuje przede wszystkim na ambicje autorów co do oczekiwanych wyników rynkowych, miejsca w łańcuchu kreowania wartości, kształtowania kapitału intelektualnego i oczekiwanych wyników finansowych. Wyobrażenie oczekiwanych rezultatów rynkowych dotyczy tego, komu, w jaki sposób i o jakich właściwościach będą oferowane dobra lub usługi. Wyobrażenie miejsca w łańcuchu kreowania wartości dotyczy tego, na jakich czynnościach przedsiębiorstwo skupi swą aktywność i z kim powinno wchodzić w kooperacje lub sojusze, a kto powinien być identyfikowany jako konkurent. Wyobrażenie kształtowania kapitału intelektualnego dotyczy uzasadnienia i determinacji w kształtowaniu skumulowanej w przedsiębiorstwie wiedzy pracowników i wiedzy zinstytucjonalizowanej w użytkowanej strukturze organizacyjnej. Wreszcie wyobrażenie wyników finansowych dotyczy oczekiwanej rentowności, płynności, produktywności i zadłużenia przedsiębiorstwa.

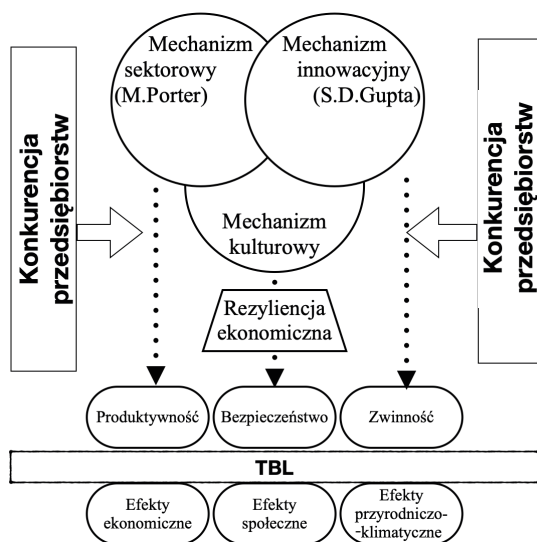
Najważniejszą cechą modeli biznesu jest to, że są wyobrażeniem przyszłej działalności przedsiębiorstwa. Działanie ludzkie musi się rozpoczynać od wyobrażenia i wiary⁵. Wyobrażenie odnosi się do tego, co ma być osiągnięte, wiara zaś jest związana z przekonaniem o możliwości urzeczywistnienia tego wyobrażenia. Ludzie potrzebują swoistej „metateorii” ukierunkowującej ich myślenie i działania. To właśnie „model biznesu opowiada przekonującą historię sukcesu, może być z powodzeniem wykorzystywany wewnątrz firmy w celu wsparcia wartości, które chce ona tworzyć. Pozytywną historię łatwo jest podchwycić i zapamiętać. Pozwala ona pojedynczym pracownikom zobaczyć swoje działania w szerszym kontekście zamierzeń firmy i odpowiednio się w nim znaleźć. Wykorzystany w ten sposób dobry model biznesu staje się potężnym narzędziem podnoszenia efektywności działania firmy” (Magretta, 2003, s. 64).

W jednej z ostatnich publikacji monograficznych poświęconej przedmiotowemu zagadnieniu przywołano blisko 40 definicji modelu biznesu prezentowanych przez różnych autorów w ostatnich ponad 20 latach (Jabłoński i Jabłoński, 2019, s. 43–48). Zestawienie to pokazuje ogromną różnorodność rozumienia tego pojęcia. Autorzy starali się wskazać wspólny mianownik przedstawionych propozycji. Między innymi zwrócili uwagę na preferowane w różnych definicjach mechanizmy kreowania wartości w formie: łańcucha wartości, magazynu wartości albo sieci wartości (Jabłoński i Jabłoński, 2019, s. 49). Idea łańcucha wartości została opracowana i wypromowana przez Michaela Portera (2006, s. 61–76). Ale jak dowodzi Tadeusz Falencikowski (2017, s. 92), jest ona dostosowana do objaśnienia sposobu kre-

⁵ Zarówno socjologodzy, jak i psychologodzy przekonują, że każdy człowiek powinien wiedzieć, co jest celem jego aktywności oraz powinien mieć przekonanie o realności osiągnięcia tego celu. Przykładową ilustracją takiego rozumowania jest motywacyjna teoria wartości Victora Vrooma (1964).

owania wartości w przedsiębiorstwie produkcyjnym i raczej zawodzi w wypadku przedsiębiorstwa usługowego. Przedsiębiorstwo logistyczne jest właśnie firmą usługową i dlatego uwaga ta zasługuje na rozważenie. Z kolei idea magazynu (sklepu) wartości zaproponowana przez Charlesa B. Stabela i Øysteina D. Fjeldstada polega na zastosowaniu metafory zakupu problemu od klienta i opracowaniu rozwiązania we współpracy z klientem (za: Falencikowski, 2017, s. 93). Takie rozumowanie jest bliższe opisu kreowania wartości w przedsiębiorstwie usługowym. Jeszcze inną ideą jest koncepcja sieci wartości. W szczególności do przedsiębiorstwa usługowego odnosi się ujęcie firmy jako pośrednika w działalności między jednostką podaźową a jednostką popytową (Falencikowski, 2017, s. 95). Przedsiębiorstwa logistyczne pełnią właśnie taką funkcję w systemie gospodarczym. Rozwinięciem idei sieci wartości jest koncepcja chmury wartości. Metaforycznie to ujmując, chmura wartości oferowana klientowi składa się z kilku obłoków. Mają one charakter wartości emocjonalnych, technicznych, ekonomicznych, społeczno-etycznych i organizacyjnych (Falencikowski, 2017, s. 96). Klient może samodzielnie skomponować najbardziej go satysfakcjonujący zbiór wartości, dobierając je z oferowanej chmury. Zwraca uwagę akcentowanie w tym ujęciu prosumenckiego charakteru realizowanych transakcji gospodarczych.

Wobec powyższych argumentów postulowany model biznesu przedsiębiorstwa logistycznego należy projektować z wykorzystaniem swego szablonu zaprezentowanego na rysunku 1.



Rysunek 1. Szablon modelu biznesu przedsiębiorstwa logistycznego

TBL – triple bottom line.

Źródło: opracowanie własne.

Każde przedsiębiorstwo logistyczne prowadzi działalność gospodarczą we właściwym sobie sektorze o swoistych i w miarę stałych atrybutach konkurencji. Michael Porter (1990, s. 132–178) wyjaśnił logikę presji konkurencyjnej w takim sektorze oraz zasad postępowania przedsiębiorstwa kształtującego (budującego, broniącego i zmieniającego) swą pozycję konkurencyjną. Według tego autora zasadnicze znaczenie mają trzy elementy. Pierwszym są siły napędzające konkurencję w danym sektorze. Należą do nich cechy konkurencji między przedsiębiorstwami sektora (konkurencja bezpośrednia), niebezpieczeństwo pojawienia się nowych konkurentów (konkurencja potencjalna), niebezpieczeństwo aktywności przedsiębiorstw oferujących zastępcze towary lub usługi (konkurencja substytucyjna) oraz relacje transakcyjne z dostawcami i odbiorcami (siła przetargowa). Drugim są działania przedsiębiorstwa nazywane strategiami generycznymi. Należą do nich strategia lidera cenowego (zajęcie pozycji lidera cenowego wynika z pozycji niskich kosztów), strategia lidera funkcjonalności (zajęcie pozycji lidera funkcjonalnego wynika z wyróżnienia oferty produktowej w sposób najwyższej satysfakcjonujący potencjalnych odbiorców) oraz strategia hybrydowa (polega na połączeniu obu powyższych). Wreszcie trzecim elementem jest optymalne skomponowanie łańcucha wartości, czyli właściwie z efektywnościowego i strategicznego względu skomponowanie wykonywanych przez przedsiębiorstwo operacji gospodarczych oraz uzewnętrznienie pozostałych operacji poprzez wejście w układ kooperacyjny z innymi przedsiębiorstwami. Według Portera należy w pierwszej kolejności dokonać wyboru najatrakcyjniejszego sektora gospodarczego, czyli takiego, który pozwala zająć pozycję konkurencyjną uprawdopodobniającą możliwie najwyższą produktywność użytkowanych zasobów. Utrwalenie osiągniętego poziomu produktywności wiąże się z optymalną decyzją co do źródeł przewagi konkurencyjnej, czyli z wyborem jednej z trzech strategii działalności gospodarczej. Optymalna strategia działalności dostosowana do zajmowanej pozycji w sektorze gospodarczym wynika z maksymalnie racjonalnie zaprojektowanego łańcucha wartości. Satysfakcjonująca produktywność użytych zasobów gwarantuje opłacalność finansową działalności gospodarczej.

Porterowski mechanizm sektorowego kreowania konkurencyjności może być odniesiony do przedsiębiorstwa logistycznego. Z zastrzeżeniem jednak, że w rezultacie jego działalności gospodarczej pojawia się chmura wartości pozwalająca na skustomizowanie oferowanej usługi.

Wadą mechanizmu sektorowego jest założenie, że przewaga konkurencyjna osiągnięta przez przedsiębiorstwo ma charakter trwały. Tymczasem współczesne gospodarka i rynki mają tendencję do szybkiego zmieniania się. Model biznesu przedsiębiorstwa logistycznego powinien przy tych uwarunkowaniach uwzględniać mechanizm innowacyjności. Przekonuje o tym Satya D. Gupta (2015, s. 17–20). Według niego osiągnięta przez przedsiębiorstwo przewaga konkurencyjna nie ma trwałego charakteru z powodu powszechnego naśladownictwa innych firm. Pojawia się więc problem, jak spowodować, aby przewaga miała charakter stabilny. Różni-

ca między trwałą a stabilną przewagą konkurencyjną wyraża się w przekonaniu, że przedsiębiorstwo mające w danym okresie przewagę nad konkurentami może się zmieniać, niejako uciekając naśladowującym je konkurentom (Banaszyk, 2013). Rozumowanie to prowadzi bezpośrednio do docenienia innowacyjności. Innowacyjność powinna dotyczyć zarówno łańcucha podaży, jak i łańcucha popytu. Oznacza to, że otoczenie biznesowe przedsiębiorstwa logistycznego i państwowa polityka ekonomiczna powinny stymulować przedsięwzięcia innowacyjne. Swoista ucieczka konkurentom wynika z wprowadzanych nowości doskonalących w ekonomicznym sensie zastany stan współpracy z dostawcami i odbiorcami przedsiębiorstwa logistycznego. Nie jest wykluczone, że wdrażane innowacje zwiększają specyficzność zasobów przedsiębiorstw wchodzących w transakcje gospodarcze. Wspecjalizowanie zasobów może dotyczyć zarówno zasobów ludzkich, jak i innych, nieożywionych. W warunkach użytkowania wyspecjalizowanych zasobów dochodzi do bilateralnego uzależnienia partnerów i nie dosyć, że spadają koszty transformacji (działalności gospodarczej), to jeśli współpraca jest nastawiona na długi okres, dostawca nie musi w koszty transakcji wliczać kosztu zmiany odbiorcy (Wilkin, 2016, s. 198–199). Ten mechanizm innowacyjny wzmacnia mechanizm sektorowy, czyli sprzyja zwiększaniu produktywności ekonomicznej oraz jednocześnie podnosi poziom zwinności przedsiębiorstwa logistycznego.

Wreszcie nie można pominąć zagadnień związanych z ochroną przyrody i klimatu oraz z dbałością o zatrudnionych pracowników. Jest to problem przekształceń kulturowych, a w jeszcze bardziej abstrakcyjnym ujęciu – z dominującym systemem aksjologicznym. Warto przytoczyć opinię Daniela P. Moynihana, że „Zgodnie z naczelnym hasłem konserwatystów to kultura, a nie polityka determinuje sukces danej społeczności. Zgodnie z naczelnym hasłem liberałów polityka jest w stanie zmienić kulturę i uchronić ją przed zgubnym wpływem własnych instytucji” (za: Huntington, 2003, s. 13). Wyżej przedstawiono, jak negatywny wpływ na sposób rozumowania menedżerów i w szczególności na zewnętrzne efekty ekonomiczne oraz na etyczność stosunków pracy mają obowiązujące przekonania co do konieczności zarządzania w interesie dostawców kapitału finansowego. Ten stan rzeczy może być zmieniony tylko dzięki uruchomieniu mechanizmu kulturowego.

W naukach o zarządzaniu i jakości badanie wpływu kultury na sposób działalności przedsiębiorstw ma długą tradycję. Wystarczy wymienić osiągnięcia badawcze Eltona Mayo (2016, s. 134–141), Edgara Scheina (2010, s. 7–34), Edwarda T. Halla (1976, s. 105–119) czy Geerta Hofstede (2000, s. 263–300). Ich konkluzje pokazują, że ekonomiczne zachowania ludzi, sposoby prowadzenia działalności gospodarczej i powszechnie akceptowane standardy etyczne są zależne od kultury wypracowanej lokalnie i różnej w odmiennych środowiskach narodowych. Postulowany tu mechanizm kulturowy powinien preferować problematykę sanitarnego i socjalnego bezpieczeństwa. Według Samuela P. Huntingtona podczas analiz ekonomicznych kulturę należy rozpatrywać w ujęciu przedmiotowym i utożsamiać z wartościami,

postawami, przekonaniem, opiniami oraz z leżącymi u ich podstaw przeświadczeniami powszechnymi wśród członków danej społeczności (Huntington, 2003, s. 14). Przyjmując taką perspektywę, Porter (2003, s. 73) zwrócił uwagę, że kultura ekonomiczna jest zależna od dominujących przekonań co do źródeł i istoty dobrobytu. Znaczenie przeobrażeń kulturowych dotyczy właśnie rozumienia źródeł i istoty dobrobytu. Dotychczas dominująca interpretacja odnosiła się do dobrobytu materialnego. Jednym z najsławniejszych wyjaśnień jest pogląd Ericha Fromma (2012), który analizował skutki rozstrzygnięcia dylematu „być czy mieć”. Zwraca się uwagę, że współcześnie dominuje przekonanie o primacie „być”, co prowadzi bezpośrednio do rozważań o charakterze ekonomicznym. Warto przytoczyć pogląd Edwarda Luttwaka proponującego nazwanie współczesnej, globalnej gospodarki opartej na Konsensusie waszyngtońskim turbokapitalizmem. Zysk ekonomiczny pełni obecnie funkcję podstawowej wartości etyczno-moralnej, bowiem jeśli jakkolwiek działalność przynosi zysk, oznacza to, że jej wytwory mają odbiorców, czyli są potrzebne, a spełnianie oczekiwań odbiorców musi być uznane za postępowanie właściwe moralnie (Luttwak, 2000). Argument ten abstrahuje jednak od wpływu nie zawsze uczciwego marketingu nakłaniającego do nadmiernej konsumpcji. Wysiłek edukacyjny i socjalizacyjny wsparty doświadczeniem pandemii COVID-19 powinien zrewidować ten punkt widzenia. Podkreśla to Porter (2003, s. 74), który przekonuje, że kultura ekonomiczna jest kształtowana przez doświadczenie historyczne.

Łącznie trzy omówione mechanizmy: sektorowy, innowacyjny i kulturowy pozwalają optymalizować rezyliencję ekonomiczną i wpisują się w ideę TBL. Priorytetem tej idei jest umożliwienie równoczesnego osiągania pozytywnych skutków ekonomicznych, społecznych i przyrodniczo-klimatycznych.

Zakończenie

Przedsiębiorstwo logistyczne nie powinno obecnie być zarządzane w zgodzie z dominującym dotychczas w tej dziedzinie wzorcem. Wzorcem tym jest idea zarządzania w imieniu dostawców kapitału finansowego. Dwa ostatnie kryzysy – mianowicie globalny kryzys ekonomiczny zapoczątkowany kryzysem finansowym z 2008 roku oraz światowy kryzys ekonomiczny spowodowany pandemią COVID-19 – sfalsyfikowały tę ideę. Model biznesu przedsiębiorstwa logistycznego pozwala na optymalizację miernika EVA i napędzający proces zasadzający się na coraz większej skali działalności gospodarczej zużywającej coraz więcej zasobów planety i emitującej coraz więcej gazów cieplarnianych w celu kreowania coraz większej konsumpcji stymulowanej manipulacyjnym marketingiem.

Nie ulega wątpliwości, że kluczowe kryterium oceny sprawności zarządzania przedsiębiorstwem logistycznym oraz dominujący model biznesu tego przedsiębiorstwa powinny ulec przekształceniu. Przekształcenie to powinno pójść w kie-

runku zastąpienia miernika EVA miernikiem rezylencji ekonomicznej (RE), zaś dominujący model biznesu powinien wykorzystywać filozofię TBL i współistnienie mechanizmów budowania konkurencyjności według procedur sektorowego, innowacyjnego i kulturowego.

Bibliografia

- Banaszyk, P. (2004). Model biznesu jako podstawa zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, 43, 7–27.
- Banaszyk, P. (2013). Zmiana kluczowych problemów strategicznych w zarządzaniu współczesnymi przedsiębiorstwami. W: S. Trzeciński (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość* (s. 23–37). Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Banaszyk, P. (2014). Zwinne dostosowania przedsiębiorstw na rynkach z okazjonalną przewagą konkurencyjną. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 46(1), 195–210. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2014.76.1.15>
- Bharma, R., Dani, S. i Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Blaug, M. (1994). *Teoria ekonomii. Ujęcie retrospektywne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i metody*. Warszawa: PWE.
- Buczkowski, P. i Klawiter, A. (1985). Rekonstrukcje, interpretacje, rozwinięcia. *Poznańskie Studia z Filozofii Nauki*, 9, 5–16.
- Chesbrough, H. i Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Delcan, P. (2020, July 25). The COVID-19 pandemic is forcing a rethink in macroeconomics. *The Economist*. Pobrane 25 lipca 2020 r. z <https://www.economist.com/printedition/2020-07-25>
- Falencikowski, T. (2017). Modele budowy wartości dla klienta – charakterystyka i rozwinięcie. *Handel Wewnętrzny*, 338(3), 91–98.
- Fromm, E. (2012). *Mieć czy być?*. Poznań: Rebis.
- Galbraith, J. K. (1991). *Ekonomia w perspektywie. Krytyka historyczna*. Warszawa: PWE.
- Gorynia, M. (1998). *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gruszecki, T. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Books.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Gupta, S. D. (2015). Comparative advantage and competitive advantage: An economic perspective and a synthesis. *Athens Journal of Business and Economics*, 1(1), 9–22.
- Huntington, S. P. (2003). Z kulturą trzeba się liczyć. W: L. E. Harrison i S. P. Huntington (red.), *Kultura ma znaczenie* (s. 11–16). Poznań: Zysk i S-ka.

- Jabłoński, A. i Jabłoński, M. (2019). *Modele biznesu przedsiębiorstw. Perspektywy rozwoju – ujęcie koncepcyjne*. Warszawa: CeDeWu.
- Gołębska, E. (red.). (1999). *Kompendium wiedzy o logistyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Luttwak, E. (2000). *Turbokapitalizm: Zwycięzcy i przegrani światowej gospodarki*. Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Magretta, J. (2003, marzec). Tajniki modelu biznesowego. *Harvard Business Review – Polska*, 1.
- Mayo, E. (2016). The Hawthorne experiment. Western Electric Company. W: J. Shafritz, S. Ott i Y. Jang (Eds.), *Classics in organization theory* (s. 134–141). Farmington Hills: Cengage Learning.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving the roles for planning, plans, planners*. New York: Free Press.
- Pęciak, R. (2011). Prawo rynków w ujęciu Jeana-Baptiste'a Saya oraz polemika w sprawie autorstwa prawa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 168(2), 58–69.
- Porter, M. (1990). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2003). Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu. W: L. E. Harrison i S. P. Huntigton (red.), *Kultura ma znaczenie* (s. 59–79). Poznań: Zysk i S-ka.
- Porter, M. (2006). *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Rappaport, A. (1999). *Wartość dla akcjonariuszy. Poradnik menedżera i inwestora*. Warszawa: WIG-Press.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Wiley & Sons.
- Sheffi, Y. (2013). Logistics-intensive clusters: Global competitiveness and regional growth. W: J. H. Bookbinder (Ed.), *Handbook of global logistics. Transportation in international supply chains* (s. 463–500). Berlin: Springer.
- Stiglitz, J. (2015). *Cena nierówności. W jaki sposób dzisiejsze podziały społeczne zagrażają naszej przyszłości?* Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Szpak, K. (2020). Polityka klimatyczna Unii Europejskiej w perspektywie 2050 roku. W: J. Gajewski i W. Paprocki (red.), *Polityka klimatyczna i jej realizacja w pierwszej połowie XXI wieku* (s. 34–53). Sopot: Centrum Myśli Strategicznych.
- Szymalski, W. (2020). Perspektywa ograniczenia emisji gazów cieplarnianych z transportu w metropolii – przypadek Warszawy. W: J. Gajewski i W. Paprocki (red.), *Polityka klimatyczna i jej realizacja w pierwszej połowie XXI wieku* (s. 158–177). Sopot: Centrum Myśli Strategicznych.
- Urban, D. (2020). Finansyzacja gospodarki w ujęciu makroekonomicznym. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 82(1), 231–245. <https://doi.org/10.14746/rpeis.2020.82.1.16>
- Vroom, V. (1964). *Work and motivaton*. New York: Wiley and Sons.
- Wilkin, J. (2016). *Instytucjonalne i kulturowe podstawy gospodarowania. Humanistyczna perspektywa ekonomii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.