



Andrzej Jezierski

Uniwersytet Gdański
Wydział Ekonomiczny
Katedra Logistyki
andjez@panda.bg.univ.gda.pl

LOGISTYCZNE ASPEKTY BARIER WEJŚCIA I WYJŚCIA Z RYNKU

Streszczenie: Obszar badawczy logistyki często jest odnoszony do szeroko rozumianej problematyki konkurencyjności. Konkurencyjność logistyczna, postrzeganie logistyki przez pryzmat czynnika konkurencyjności przedsiębiorstw, to tematyka stosunkowo powszechnie poruszana w literaturze. Jednakże ujęcie konkurencyjności logistyki odnoszone do założeń nowej ekonomii przemysłowej, akcentujące tzw. dynamiczne ujęcie w strukturach rynku, to zdecydowanie rzadziej spotykane opracowania. Należy podkreślić silne korelacje badań w obszarze logistyki z założeniami metodologicznymi nowej ekonomii przemysłowej, akcentującymi tzw. dynamiczne ujęcie w strukturach rynku. Owe korelacje przejawiają się w problematyce wejść i wyjść z rynku (mobilności podmiotów rynkowych), władzy i dominacji na rynku, problematyce pojawiania się i znikania przedsiębiorstw (demografii przedsiębiorstw), innych niż konkurencja formach koordynacji rynku.

Niniejsze opracowanie skupia się na jednym z podstawowych obszarów nowej ekonomii przemysłowej, mianowicie na problematyce wejść i wyjść z rynku, problematyce barier wejścia i wyjścia z rynku, które mogą przybierać postać barier o charakterze logistycznym. Stąd też celem artykułu jest identyfikacja i charakterystyka logistycznych barier wejścia i wyjścia z rynku. W artykule wykorzystano metody krytycznej analizy literatury przedmiotu, metody analizy systemowej, a także metody hermeneutyczne (czyli analizę, objaśnianie oraz interpretację wszelkich źródeł pisanych związanych z przedmiotem prowadzonego badania), które w szerszym ujęciu korespondują z humanistycznym modelem metodologicznego oglądu problemów ekonomicznych, prezentowanych w obszarze logistyki w ogóle, jak również w tym konkretnym przypadku. Istotnym zagadnieniem o charakterze metodologicznym jest określenie teoretycznych źródeł badań nad współzależnością między strukturami rynku (i związaną z tym mobilnością podmiotów rynkowych) a logistyką. W realizacji tego celu odniesiono się do paradygmatu i metody SCP – structure – conduct – performance (struktura – zachowania – wyniki), stanowiącego podstawę metodologicznych założeń nowej ekonomii przemysłowej [Jezierski, 2013, s. 27 i dalsze].

Słowa kluczowe: bariery wejścia i wyjścia z rynku, logistyka, strategię.

JEL Classification: L100.

Wprowadzenie

Powszechność procesów przepływu zasobów, a w związku z tym konieczność ich uwzględnienia we wszelkich interakcjach między przedsiębiorstwami, stała się przyczyną odnoszenia problemów konkurencji również do sfery logistyki. Problemy konkurencji rozpatrywane w badaniach ekonomicznych najczęściej są ujmowane w dwóch zasadniczych nurtach. Pierwszy nurt zajmuje się dwoma kluczowymi dla gospodarki zagadnieniami, mianowicie generalną charakterystyką rynku, tj. jego strukturą, rozwojem, funkcjonowaniem, panującą na nim sytuacją, oraz strategicznymi zachowaniami przedsiębiorstw. Drugi nurt badań nad konkurencją jest ujęty w teoriach odnoszących się do roli państwa w gospodarce rynkowej [Brodecki, 2004, s. 26]. Należy zauważyć, że oba wskazane nurty znajdują w określonym stopniu swoje odniesienie także w literaturze z obszaru logistyki, wydaje się, że z akcentem położonym na problematykę strategicznych zachowań przedsiębiorstw. W związku z tym należy stwierdzić, że w różnej formie i w różnym stopniu konkretyzacji aspekty logistyczne są odnośzone do takich zagadnień, jak:

- powstawanie władzy rynkowej lub siły monopolowej,
- występowanie źródeł niedoskonałości konkurencji,
- koncentracja działalności gospodarczej w rękach określonej grupy przedsiębiorstw,
- różny stopień intensywności rywalizacji przedsiębiorstw,
- bariery wejścia i wyjścia z rynku.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja wybranych aspektów logistyki jako źródła potencjalnych barier wejścia i wyjścia z rynku.

1. Teoretyczne ramy badania logistycznych źródeł barier wejścia i wyjścia z rynku

Współzależności rynku, zachowań podmiotów rynkowych, w tym zachowań w sferze logistyki, można odnosić do poszczególnych poziomów analizy ekonomicznej, a w ich ramach określonych nurtów badań ekonomicznych. Tradycyjnie przedstawiciele ekonomii specjalizowali się w badaniu zagadnień mikro- i makroekonomicznych. W ostatnich kilkudziesięciu latach pojawiły się nowe – w stosunku do tradycyjnego podziału – poziomy delimitacji w naukach ekonomicznych [Gorynia, 1993, s. 501]: mikromikro (nano), mikro, mezo i globalny. Punkt wyjścia dla podjętych rozważań może stanowić nurt klasycznej teorii

konkurencji stworzonej przez trzech wielkich ekonomistów: Edwarda Chamberlina [1933], Joe Baina [1956] oraz George Stiglera [1964]. Nurt ten, oparty na bazie teorii rynku, zajmuje się dwoma kluczowymi dla gospodarki zagadnieniami: generalną charakterystyką rynku, tj. jego strukturą, rozwojem, funkcjonowaniem, panującą na nim sytuacją (*market structure, market conduct, market performance – SCP*), oraz strategicznymi zachowaniami przedsiębiorstw, które z jednej strony są zdeterminowane przez istniejące cechy rynku, a z drugiej kształtują ten rynek [Brodecki, 2004, s. 26]. Drugi nurt, wytyczający teoretyczne ramy poszukiwań współzależności rynku i postępowania podmiotów rynkowych, jest związany z teoriami odnoszącymi się do roli państwa w gospodarce rynkowej, analizą ograniczeń rynku jako mechanizmu regulacji, czyli oceną tych sfer gospodarki rynkowej, w których można zakwestionować efektywność „niewidzialnej ręki rynku” Adama Smitha. Tak więc historycznie rzecz biorąc, pierwowzór, punkt odniesienia dla wszelkich analiz zależności między rynkiem, jego strukturą, cechami, czynnikami je kształtującymi, w tym zachowaniami rynkowymi (również w obszarze logistyki), stanowi zazwyczaj model konkurencji czystej i doskonałej. W modelu doskonałego rynku (doskonałej konkurencji) wszyscy producenci mają takie same udziały w rynku, nie pojawia się zatem problem władzy rynkowej (*market power*) czy pozycji dominującej. Konkurencja nie zależy od decyzji strategicznych przedsiębiorstw, żaden uczestnik rynku nie ma wpływu na rynek ani na uczestników rynku, a podstawową formą konkurencji jest konkurencja cenowa. Rynek, jego struktura, są pozbawione elementów autodynamizujących. Wszelkie zmiany struktury rynku mogą być spowodowane tylko przez czynniki zewnętrzne w stosunku do rynku [Gorynia, 1995, s. 822].

W przeciwieństwie do modelowych założeń konkurencji doskonałej, konkurencja niedoskonała jawi się z zupełnie inną strukturą rynku, z innymi zachowaniami przedsiębiorstw, mianowicie zachowaniami strategicznymi, innymi formami i narzędziami rywalizacji, a tym samym inaczej postrzeganymi czynnikami kształtowania rynku. Podstawową cechą niedoskonale konkurencyjnych rynków jest asymetria udziału poszczególnych uczestników rynku wiążąca się m.in. z takimi kwestiami, jak:

- powstawanie pewnego stopnia władzy rynkowej lub siły monopolowej,
- występowanie źródeł niedoskonałości konkurencji,
- koncentracja działalności gospodarczej w rękach określonej grupy przedsiębiorstw,
- powstanie przedsiębiorstw dominujących,
- różne formy wykorzystywania władzy rynkowej,

- różny stopień intensywności rywalizacji przedsiębiorstw,
- nowe metody konkurencji, zwłaszcza pozacenowej,
- określone konsekwencje dla polityki publicznej.

Cechą bardzo często podkreślaną w teorii modelu niedoskonale konkurencyjnych rynków są **bariery wejścia i wyjścia** z rynku. Badania nad relacjami między podmiotami rynkowymi są kontynuowane w ramach dwóch – w dużej mierze pokrywających się – subdyscyplin ekonomicznych: ekonomii przemysłowej (*industrial economics*) [Rainelli, 1996, s. 28] oraz organizacji przemysłowej (*industrial organization*) [Łyszkiewicz, 2000, s. 237]. Na początku lat dziewięćdziesiątych zainteresowanie wskazanymi problemami wzrosło w naukach organizacji i zarządzania, przyczyniając się do rozwoju subdyscypliny nazywanej organizacją przemysłową, zajmującą się przede wszystkim badaniem organizacji rynku i jej wpływu na konkurencję, w mniejszym zaś problemami teorii ceny [Brodecki, 2004]. Rozwój badań nad konkurencją pozwolił na wyodrębnienie się nowego nurtu badawczego, określanego w literaturze mianem „nowej ekonomii przemysłowej” lub „nowej organizacji przemysłowej”, w którym głównym przedmiotem badań są mezosystemy, np. branże, stąd też nurt ten jest również często określany ekonomią branży. W nurcie tym podkreśla się strategiczne zachowanie przedsiębiorstw na rynku. Akcentuje wzajemną zależność warunków rynkowych i postępowania przedsiębiorstw. Wskazuje, iż przedsiębiorstwa same mogą kształtować warunki rynkowe, struktury rynku, realizując przy tym własne cele gospodarcze. Istotnym zagadnieniem tego nurtu jest analiza czynników dynamizujących rynek, czyli barier wejścia i wyjścia z rynku. Bariery te mogą mieć różny charakter i cechy, w tym charakter i naturę barier logistycznych.

2. Logistyka jako źródło barier wejścia i wyjścia z rynku

Na istotną rolę logistyki jako potencjalne źródło barier wejścia na rynek wskazuje wielu autorów różnych opracowań. Najczęściej jednak analizy te mają charakter przyczynkowy, wybiórczy, nie stanowią analiz, których celem jest prezentacja logistyki jako źródła barier wejścia i wyjścia z rynku. M. Porter [1990, s. 18] w modelu pięciu sił konkurencyjnych analizuje główne źródła barier wejścia na rynek. W każdym z wyróżnionych sześciu głównych źródeł barier wejścia – ekonomii skali, zróżnicowaniu wyrobów, potrzebach kapitałowych, dostępie do kanałów dystrybucji, gorszej sytuacji kosztowej czy polityce państwa – można wskazać aspekty logistyczne jako potencjalne źródło barier

wejścia na rynek. W zakresie pierwszego źródła barier wejścia – ekonomii skali, rola aspektów logistycznych może się przejawiać w korzyściach płynących z tzw. kosztów związanych. Koszty związane występują wtedy, gdy firmie wytwarzającej wyrób A (albo wykonującej operację stanowiącą część procesu produkcji wyrobu A) jest potrzebna zdolność wytwarzania wyrobu B. Przedsiębiorstwa konkurujące jednocześnie w dziedzinach, branżach (rynkach) połączonych ze sobą występowaniem kosztów związanych mogą uzyskiwać przewagę nad przedsiębiorstwami konkurującymi jedynie na jednym z rynków. Przykład w tym względzie może stanowić przedsiębiorstwo logistyczne świadczące pasażerskie usługi lotnicze i fracht lotniczy. Ze względu na warunki techniczne znaczna część kosztów wiąże się z doprowadzeniem samolotu do startu, zatem koszty te będą związane z kosztami pasażerskich usług lotniczych i usług frachtowych [Kisperska-Moroń, Krzyżaniak, red., 2009].

Zróźnicowanie wyrobów stanowi kolejne źródło barier wejścia na rynek, w którym w wielu przypadkach istotna rola jest przypisywana wybranym działaniom logistycznym [Kempny, 2001]. Określony poziom logistycznej obsługi klienta, stanowiąc o zróźnicowaniu wyrobów (w sensie podniesionej wartości użytkowej wyrobu o użyteczność miejsca i czasu), stwarza bariery wejścia i zmusza „wchodzącego” do ponoszenia dużych wydatków, aby przezwyciężyć lojalność klientów [Lambert, Stock, Ellram, 1998, s. 43-48]. Kształtowanie i wzmacnianie lojalności klienta z wykorzystaniem aspektów obsługi logistycznej może nabierać szczególnego znaczenia przy określonych uwarunkowaniach związanych z szeroko rozumianą obsługą logistyczną, m.in.: współpracy opartej na systemie dostaw interwencyjnych, dużych odległościach pomiędzy kontrahentami, dostawach specyficznych rodzajów produktów, np. określonych rodzajów usług itp. [Jacoby, Chestnut, 1978]. Funkcjonowanie i konkurowanie podmiotów rynkowych poziomem logistycznej obsługi klienta obfituje w przykłady rozwiązań w tym względzie. Podmioty rynkowe w swoich strategiach i działaniu przyjmują różne sposoby zachowań w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej polegającej na unikatowym sposobie dostarczenia wyrobów. Już chociażby misja operatora logistycznego Spedpol brzmiąca; „Na czas. Na miejsce. Na pewno.” podkreśla wysoki poziom logistycznej obsługi klienta oferowany przez przedsiębiorstwo. Ostra konkurencja na rynku ceramicznych pokryć dachowych dowiodła, że sukces w rywalizacji nie zapewnia już jakość wyrobów i cena, lecz określona strategia obsługi logistycznej. Dachówka ceramiczna jest produktem, który opakowany i spaletyzowany cechuje się dużą objętością i masą, dlatego sukces mogą zagwarantować takie działania, jak:

- transport wyrobów do odbiorcy,
- manipulacje towarem w obrębie budowy prowadzonej przez odbiorcę (w przypadku dużych dostaw zapewnienie możliwości korzystania z wózka paletowego, w przypadku mniejszych – pakowanie odpowiedniej liczby sztuk w pakiety, np. po osiem, pozwalające na dogodne, ręczne przenoszenie wymaganej partii),
- błyskawiczna reakcja na reklamacje, polegająca na przykład na natychmiastowym dostarczeniu nowej partii, w zamian za uszkodzoną, transportem firmy na jej koszt,
- wymiana partii dostawy w przypadku zmiany decyzji co do kolorystyki itp.

Trudno polemizować z opinią, że w zasadzie ogół działań logistycznych, poziom jakości obsługi logistycznej, najogólniej sposób dostarczenia wyrobu do finalnego klienta przyczyniają się do zróżnicowania, a tym samym podniesienia poziomu konkurencyjności firmy. Współczesne warunki rynkowe wymuszają na przedsiębiorstwach konieczność dostarczania wyrobów szybko, sprawnie, bezpiecznie, nie tylko wyrobów fizycznych, lecz także usług. Stworzenie koncepcji nowej usługi bądź innowacyjne podejście do usługi, która znajdowała się w ofercie firmy, to pierwszy etap projektowania usługi i systemu dostarczenia. Już na tym etapie bardzo ważne jest włączenie do zespołu projektowego specjalistów z zakresu szeroko rozumianej logistyki, którzy przygotują wsparcie logistyczne dla tej usługi, czyli zajmują się dopasowaniem systemu dostarczenia usługi do innowacyjnego procesu obsługi klienta. W trakcie globalnego kryzysu gospodarczego przykładem angażowania specjalistów z zakresu logistyki w usługach finansowych (bankowych) był Bank of America, którego kierownictwo powołało zespół ds. innowacji i rozwoju produktów, wraz ze specjalistami ds. logistyki, zajmujący się opracowywaniem nowych usług bankowych [Thomke, 2004, s. 70-79].

Istotne źródło barier wejścia na rynek w obszarze logistyki stanowi dostęp do kanałów dystrybucji (kanałów logistycznych) czy koszty zmiany dostawcy [Porter, 1992, s. 27-28]. Koszty zmiany dostawcy stanowią istotny element kosztów logistycznych związanych z kosztami wyboru dostawcy, poszukiwania nowego źródła zakupów, przeszkolenia pracowników, wyposażenia pomocniczego itp. Odpowiednio wysokie koszty zmiany dostawcy powodują, że przedsiębiorstwa nowo wchodzące na rynek muszą zaoferować znacznie lepsze warunki cenowe, aby nabywca zmienił dostawcę. Stanowi to istotną barierę wejścia na rynek. Jedną z podstawowych, logistycznych przyczyn powstawania barier wejścia na rynek jest potrzeba zapewnienia dostępności do wyrobów, a więc kanałów logistycznych przez nowo wchodzącego. Niejednokrotnie nieformalne powiązania konkurentów z „kanałami logistycznymi”, wieloletnia współpraca oparta na

usługach wysokiej jakości albo nawet wyłączności związków, lojalność kooperujących przedsiębiorstw, stanowią istotną barierę wejścia na rynek dla nowego przedsiębiorstwa, niekiedy tak dużą, że nowa firma musi stworzyć nowy kanał logistyczny. Można wskazać wiele przykładów w tym względzie – np. przedsiębiorstwo Wal-Mart, w którym procesom przejęć towarzyszyły działania o charakterze logistycznym – zmiany dostawców usług logistycznych, reorganizacja procesów dostaw, budowa nowych centrów logistycznych itp. [Ciesielski, 2007]. Inne przedsiębiorstwa, widząc silne nieformalne powiązania kontrahentów z kanałami logistycznymi, lojalność kooperujących przedsiębiorstw opartą na wieloletniej współpracy, wysokiej jakości usługach albo nawet wyłączności związków, zdecydowały się stworzyć własne kanały logistyczne, np. przedsiębiorstwo Timex na rynku zegarków [Jeziński, 2015, s. 62].

Źródłem barier wejścia na rynek, znajdującym odniesienie również w sferze logistyki, jest gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od osiągniętej ekonomii skali. Elementami przewagi w tym obszarze mogą być takie czynniki, jak: patenty, licencje, określone regulacje prawne, korzystne lokalizacje, doświadczenie [Biljanoska, Trajkov, 2011]. Warto zauważyć, że wyróżnione czynniki, choć mogą dotyczyć obszaru działań logistycznych, z jednej strony mogą stanowić czynniki zewnętrzne, niejako niezależne od działalności logistycznej, ale bezpośrednio na nią wpływające (np. patenty, subsydia państwowe), inne natomiast stanowią niejako bezpośredni wynik, efekt działań logistycznych (np. doświadczenie w realizacji procesów logistycznych) [Alam, Saini, Saddik, 2015].

Istotnym czynnikiem często będącym podstawową barierą wejścia lub wyjścia z rynku są określone potrzeby kapitałowe [KPMG, 2017]. Rynek usług logistycznych w Polsce przeszedł trudne procesy dostosowawcze do zasad współdziałania z rynkiem Unii Europejskiej. Wprawdzie to firmy z kapitałem zagranicznym były tymi, które przeniosły na grunt gospodarki polskiej koncepcje logistyczne, jednak coraz więcej polskich firm, dorównując wymogom m.in. kapitałowym, jest w stanie sprostać konkurencji zagranicznej. Systematycznej koncentracji ulega rynek handlu detalicznego i hurtowego różnych branż. Powstaje coraz więcej centrów logistycznych i magazynów dystrybucyjnych budowanych w oparciu o polski kapitał. Operatorzy logistyczni ze stuprocentowym kapitałem polskim są klasyfikowani w różnych rankingach i statystykach na czołowych pozycjach pod względem uzyskiwanych przychodów czy innych parametrów sukcesu rynkowego.

Konkurencja w skali mikro czy mezo musi być także postrzegana w skali makro całej gospodarki polskiej względem innych gospodarek krajów Unii Eu-

ropejskiej, a nawet w ujęciu globalnym. Stąd też za jedno z głównych źródeł barier wejścia na rynek jest uważana polityka państwa, w wymiarze logistycznym rozumiana jako polityka logistyczna [Skowrońska, 2009]. Wysokie miejsce polskiego rynku usług logistycznych, 28. miejsce spośród 160 światowych gospodarek – mierzone według wskaźnika LPI (Logistics Performance Index), to zasługa nie tylko usług świadczonych przez polskich przewoźników drogowych na rynku europejskim, ale wzrostu poziomu inwestycji w infrastrukturę logistyczną, a także wielu inicjatyw makrologistycznych zainicjowanych przez rząd polski w ostatnich latach. Według raportu Instytutu Logistyki i Magazynowania [ILiM, 2015] Polska zajmuje 7. pozycję w Europie pod względem wartości rynku usług logistycznych (42,2 mld euro), choć wartości te są dyskusyjne ze względu na miarodajność, identyfikowanie i definiowanie samego rynku usług logistycznych czy wręcz samej usługi logistycznej. Według GUS w 2016 r. przychody ze sprzedaży usług w transporcie ogółem dotyczących ładunków i pasażerów wyniosły w cenach bieżących 213,1 mld zł (w tym przewóz ładunków – 106,7 mld zł, gospodarka magazynowa i dodatkowe usługi – 36,2 mld zł, usługi KEP – usługi kurierskie, ekspresowe i pocztowe – 6,5 mld zł). W polityce logistycznej kraju pojawiły się koncepcje budowy Centralnego Portu Lotniczego (Centralnego Portu Komunikacyjnego), którego koszty budowy są szacowane na niespotykaną dotychczas w kraju skalę 30 mld zł. Elementem polityki logistycznej kraju jest koncepcja budowy krajowego systemu wsparcia logistycznego jako narzędzia realizacji strategii odpowiedzialnego rozwoju polskiej gospodarki.

Podsumowanie

W odniesieniu do powyższych rozważań należy stwierdzić, że logistyka w wielu opracowaniach jest wskazywana jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa, tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a zatem też i możliwości zwiększenia udziału przedsiębiorstwa w rynku. Stąd w obszarze logistyki można się doszukiwać źródeł barier wejścia i wyjścia z rynku. Rola logistyki w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest postrzegana w literaturze w różny sposób. Należy zauważyć, że postrzeganie logistyki jako czynnika tworzenia przewagi konkurencyjnej na rynku odnosi się do określonego celu motywującego działania firmy i wpływającego na jej zachowanie, jakim jest maksymalizacja udziału w rynku, usiłowanie zbudowania swego własnego monopolu i jego obrona przed podobnymi usiłowaniami innych firm. Jak zauważono, cele funkcjonujących przedsiębiorstw czy w ogóle podmiotów rynko-

wych mogą mieć zróżnicowany charakter. W każdym przypadku procesy realizowane przez podmioty rynkowe w określony sposób determinują strukturę rynku. Jednym z podstawowych czynników urealnających realizację założonych celów jest działanie logistyczne polegające na zapewnieniu właściwych zasobów wszelkim procesom rynkowym. Stąd też w logistyce można upatrywać źródeł określonych barier wejścia i wyjścia z rynku. W każdym z wyróżnionych sześciu głównych źródeł barier wejścia – ekonomii skali, zróżnicowaniu wyrobów, potrzebach kapitałowych, dostępie do kanałów dystrybucji, gorszej sytuacji kosztowej czy polityce państwa – można wskazać aspekty logistyczne jako potencjalne źródło barier wejścia i wyjścia z rynku. Począwszy od mikroekonomicznego ujęcia, związanego z funkcjonowaniem i realizacją celów funkcjonowania pojedynczego przedsiębiorstwa, przez mezosystemy, konkurujące ze sobą branże przemysłowe, określone regiony gospodarcze, a skończywszy na wymiarze globalnym, konkurencji narodowych gospodarek, logistyka jest jednym z głównych obszarów kształtowania rynków, stanowiąc tym samym jedno z głównych źródeł barier wejścia i wyjścia z rynku.

Literatura

- Alam K.M., Saini M., Saddik A.E. (2015), *Workload Model Based Dynamic Adaptation of Social Internet of Vehicles*, "Sensors", Vol. 15, s. 23262-23285.
- Alexander J. (2003), *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Biljanoska J., Trajkov A. (2011), *Barriers to International Trade of Logistics Services*, OU Bitola.
- Bain J. (1956), *Barriers to New Competition*, Cambridge.
- Brodecki Z. (2004), *Konkurencja*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa.
- Ciesielski M. (2007), *Władza gospodarcza w łańcuchach dostaw* [w:] M. Chaberek, A. Jeziński (red.), *Modelowanie procesów i systemów logistycznych*, WUG, Gdańsk.
- Cichosz M. (2010), *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Chamberlin E. (1933), *Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge.
- Gorynia M. (1993), *Poziomy analizy w naukach ekonomicznych*, „Ekonomista”, nr 4, s. 501-506.
- Gorynia M. (1995), *Mezoeconomia – modele samoregulacji branży*, „Ekonomista”, nr 5-6, s. 815-837.

- Jacoby J., Chestnut R.W. (1978), *Brandt Loyalty*, John Wiley & Sons, New York.
- Jezierski A. (2013), *Logistyczne determinanty kształtowania struktur rynku*, Gdańsk.
- Jezierski A. (2015), *Konkurowanie logistyką w warunkach kryzysu w świetle teorii organizacji branży* [w:] J. Witkowski, A. Skowrońska (red.), *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, WUE, Wrocław.
- Kempny D. (2001), *Logistyczna obsługa klienta*, Warszawa.
- Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., red. (2009), *Logistyka*, Poznań.
- KPMG (2017), *Global Automotive Executive Survey 2017*, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/01/global-automotive-executive-survey-2017.pdf>.
- Lambert D.L., Stock J.R., Ellram L.M. (1998), *Fundamentals of Logistics Management*, McGraw-Hill, International Edition, New York.
- Łyszkiewicz W. (2000), *Industrial Organization. Organizacja rynku i konkurencja*, WSHiFM, Warszawa.
- Porter M.E. (1990), *Competitive Advantage*, The Free Press New York, Collier Macmillan Publishers, London.
- Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
- Rainelli M. (1996), *Ekonomia przemysłowa*, WN PWN, Warszawa.
- Robinson J., Chamberlin E. (1933), *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge.
- Skowrońska A. (2009), *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, WUE, Wrocław.
- Stigler G. (1964), *A Theory of Oligopoly*, „Journal of Political Economy”, Vol. 72, s. 44-61.
- Thomke S. (2004), *R&D Comes to Services. Bank of America's Pathbreaking Experiments*, “Harvard Business Review”, No. 4, s. 70-79.

LOGISTICAL ASPECTS OF BARRIERS TO ENTRY AND EXIT ON THE MARKET

Summary: This article presents selected aspects of barriers to entry and exit on the market by means of logistical barriers. The article advances the thesis that some of the economic barriers have character of logistical barriers to entry and exit on the market. When we relate logistic strategies to widely understood logistic competitiveness, i.e. seeing logistics in the methodological approach applied to the new industrial economics (theory of industry organization), especially in the context of the barriers to entry and exit on the market. The article stresses the influence of logistics on all, most often named in literature, sources of barriers to entry and exit – economies of scale, product differentiation, capital needs, access to distribution channels, cost disadvantage, or state policy.

However this article is definitely of a theoretical character includes some examples of practical solutions and implementation of logistic strategies and concepts while solving contemporary dilemmas of the economic solutions.

Keywords: barriers to entry and exit, logistics, strategy.