

Paweł Nowodziński
Politechnika Częstochowska¹

Strategiczne aspekty kreowania łańcucha wartości przedsiębiorstwa w kontekście procesów logistycznych

Wstęp

Globalizujące się gospodarki narodowe, kumulatywne systemy społeczne poszczególnych państw, hiperkonkurencyjne sektory przemysłu powodują znaczny wzrost poziomu konkurencyjności w poszczególnych sektorach gospodarki. Skokowy rozwój technologii, dynamiczne zmiany w otoczeniu przedsiębiorstw, zmiany w otoczeniu społecznym, standaryzacja potrzeb konsumentów (w skali globalnej) – to tylko niektóre czynniki, które powodują, że konwencjonalne strategie stosowane dotychczas w kontekście procesów logistycznych muszą zostać zasadniczo redefiniowane. Jest to nieodzowne, zwłaszcza, w kontekście poprawy jakości (optymalizacji) tychże procesów, które mogą być postrzegane jako jeden z głównych warunków możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Zatem modelowanie logistycznego (globalnego) łańcucha wartości wymusi na organizacjach (ogniwach łańcucha logistycznego) optymalizację – nie tylko skracanie czasu dostaw surowców, półproduktów i wyrobów gotowych, ale konieczność traktowania tych procesów w wymiarze strategicznym (jednak – podporządkowanym globalnej strategii organizacji).

Międzynarodowa struktura logistyki wymusza dostosowania podaży oferowanych towarów do rynkowego popytu. W dobie globalnej konkurencji, jej zadaniem jest także zorganizowanie optymalnych przepływów wyrobów gotowych. Rosną wymagania klientów w zakresie wyższej jako-

ści usług, konkurencyjnych cen i dużej elastyczności dostaw. Skuteczna realizacja tych wymogów wymaga odważnych decyzji menadżerskich i wychodzenia poza klasyczne łańcuchy wartości (value chain) oraz uwzględnienia nowej rzeczywistości w postaci wirtualnej, e-biznesowej i międzynarodowej sieci organizacyjnej realizujących zadania logistyczne w łańcuchach dystrybucyjnych nowej generacji (Next Generation Supply Chain)[1].

Nowy krajobraz konkurencyjny, stale rosnące wymagania klientów – wymuszają przyjęcie nowej strategii działania, nowych rozwiązań organizacyjnych (biznesowych). Wydaje się, że osiągnięcie wymaganej przez hiperkonkurencyjne rynki (trwałej) pozycji konkurencyjnej będzie determinowane przez przyjęcie odpowiedniej strategii działania w zakresie konfiguracji łańcucha wartości w przedsiębiorstwach. Celem pracy jest wykazanie, że taka konfiguracja wymaga zastosowania odpowiedniej strategii wykorzystania obsługi procesów logistycznych ujętej w globalnej strategii organizacji.

Operatorzy logistyczni 3PL, 4PL oraz 5PL

Przedsiębiorstwa świadczące w szerokim zakresie usługi logistyczne oraz usługi pokrewne – z wykorzystaniem outsourcingu pełnią rolę podmiotów wspomagających/obsługujących kanały zaopatrzenia i dystrybucji, uwalniają organizację zlecającą od wykonywania tych usług we własnym zakresie (in-house).

Określenie 3PL (Third – Party Logistics Providers) oznacza podmiot świadczący zintegrowane usługi outsourcingowe w zakresie logistyki (lub działalności *pick and pack*). W ofercie operatorów logistycznych znajdują się między innymi – usługi transportowe, przeładunkowe, magazynowe, informacyjne, finansowe. Jednak w dobie globalizacji i dynamicznie rosnącej konkurencji, klienci żądają nieporównywalnie większego zaangażowania strategicznego, od zakontraktowanych operatorów usług logistycznych, w celu redukcji kosztów łańcucha dostaw. Przedsiębiorstwa świadczące tego typu usługi muszą na nowo zdefiniować swoją działalność, oferując bardziej strategiczne rozwiązania swoim odbiorcom. Nowa generacja operatorów logistycznych świadczy coraz bardziej zintegrowane i całościowe usługi – zarządzanie na rzecz producentów bądź detaliści całymi sieciami logistycznymi, innymi operatorami. Te usługi związane są ze strategicznym podejściem do obsługi logistycznej. Operatorzy 4PL (Fourth Party Logistics Providers) [2] świadczą kompleksowe rozwiązania logistyczne obejmujące już nie tylko procesy związane z logistyką. Korzystanie z usług operatorów 3PL jest dość powszechne i jest rozwiązaniem przynoszącym wiele korzyści. Kolejny etap rewolucji zarządzania łańcuchem wartości w organizacji to wykorzystywanie 4PL co prowadzi do maksymalizacji korzyści zarówno outsourcingu jak i insourcingu, i opiera się na czterech podstawowych założeniach, które różnią 4PL od 3PL [3]:

Dr inż. Paweł Nowodziński, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska

- organizacja 4PL jest samodzielnym podmiotem traktowanym jak joint venture lub długoterminowy kontrakt pomiędzy klientem i jednym (lub więcej) partnerem;
- służy jako interfejs pomiędzy klientem a operatorami logistycznymi;
- wszystkie (teoretycznie) ogniwa łańcucha dostaw klienta zarządzane są przez operatora 4PL
- jest również możliwe utworzenie struktury 4PL w obrębie istniejącej struktury operatora 3PL

Dla operatorów logistycznych ich wykonywanie jest działalnością podstawową i pierwotną. Oferta tych przedsiębiorstw powinna opierać się przede wszystkim na następujących przesłankach [4]:

- popyt na usługi przedsiębiorstw logistycznych 3PL nie jest popytem pierwotnym, ale popytem wywoływanym popytem w kanałach dystrybucji;
- przedsiębiorstwa logistyczne przy sprzedaży swoich usług zawsze mają do czynienia z dwoma partnerami rynkowymi: nadawcą i odbiorcą towaru;
- przedsiębiorstwa logistyczne oferują często tylko część usług poszukiwanych przez zleceniodawcę, stąd konieczność współpracy usługodawców;

Proces świadczenia usług logistycznych cechuje kompilacja wewnętrznych czynników produkcyjnych (rynek zaopatrzeniowy) oraz czynników zewnętrznych, które są przedmiotem procesów logistycznych. Jeżeli przedsiębiorstwa decydują się na outsourcing zdefiniowanych obszarów działalności operatorom logistycznym, to coraz bardziej rośnie złożoność i stopień skomplikowania wspólnych relacji. Najważniejsze czynniki, które w przyszłości decydować będą o wymaganiach wobec usług bazujących na rozwiązaniach informatycznych to: układy identyfikacji radiowej (RFID), transport i logistyka oparta na Internecie oraz systemy zarzą-

dzania dostawami. Pierwotnie outsourcing usług logistycznych obejmował przeważnie tylko niezbyt skomplikowane procesy (np. obsługę magazynu i transport). Jednak w miarę odkrywania przez zarządzających zalet tego typu strategii oraz, wzrostu obustronnego zaufania - rozpoczęto przekazywanie do obsługi zewnętrznej coraz bardziej skomplikowane procesy (zarządzanie ruchem, transport intermodalny, cross-docking, itp.). Podsumowując, 1PL – zlecenie świadczenia usług związanych z transportem niezależnemu podmiotowi zewnętrznemu, 2PL – wydzielenie procesów związanych z transportem i magazynowaniem, 3PL – kompleksowa obsługa procesów logistycznych przez niezależne podmioty na zasadzie outsourcingu, 4PL – kompleksowa obsługa wszystkich procesów związanych z obsługą logistyczną wraz z optymalizacją łańcucha dostaw i powiązań ze wszystkimi klientami i dostawcami, 5PL – zaprojektowanie, zorganizowanie i wdrożenie kompleksowych rozwiązań logistycznych obejmujących szerokie wykorzystanie technologii informatycznych i informacyjnych [5].

Coraz więcej korporacji dostrzega w outsourcingu procesów logistycznych możliwe źródło uzyskania pożądanej w obecnej sytuacji rynkowej przewagi konkurencyjnej. Spektrum korzyści staje się szersze niż tylko typowa obniżka kosztów i czasu. Korzyści strategiczne mogą obejmować zatem: redukcję ryzyka, uzyskanie dodatkowej wartości dodanej dla klienta, źródło poprawy procesów, możliwość lepszej obsługi dotychczasowego rynku [6]. Jednak, aby w pełni wykorzystać możliwości tkwiące w takich założeniach strategicznych należy szerzej zająć się koncepcją łańcucha wartości w kontekście outsourcingu usług logistycznych.

Koncepcja łańcucha wartości

Koncepcja łańcucha wartości M.E. Portera to wynik systemowego podejścia do analizy zasobów [7]. „Łańcuch wartości to zestawienie wszystkich współzależnych czynności przedsiębiorstwa i interakcji między nimi, w wyniku których powstaje i jest oferowany nabywcy produkt” [8]. Łańcuch wartości to „zdezagregowany model działalności firmy, opiera się na sposobie postrzegania organizacji jako procesu. Wskazuje on na istnienie dwóch zasadniczych grup zadań składających się na tworzenie wartości dodanej[...].Dokonanie podziału na dwie grupy[...] pozwala optymalizować procesy[...],a także [...]ograniczać do niezbędnego minimum występowanie w ich ramach czynności nie związanych bezpośrednio z wytwarzaniem wartości dodanej” [9]. Łańcuch wartości jest odzwierciedleniem tezy - konkurencyjność firmy jest w ostatecznym rachunku oceniana przez klientów. Wartość produktu jest tworzona przez wszystkie fazy począwszy od pozyskania surowców i materiałów – aż do dystrybucji i serwisu. Każda faza, czyli ogniwo łańcucha wartości i każde powiązanie między nimi ma swój wkład w tworzenie ostatecznej wartości produktu. Dlatego tworzona w łańcuchu wartość zależy nie tylko od jakości pracy danego ogniwa, ale i od dopasowania poszczególnych ogniw oraz od jakości powiązań pomiędzy nimi [10].

W łańcuchu wartości wyróżnia się dwa rodzaje działań (z punktu widzenia udziału w wartości dostarczanej klientowi) – działania podstawowe oraz wspierające. Działania podstawowe (operacyjne) związane są z fizycznym wytwarzaniem wyrobów oraz ze sprzedażą i obsługą posprzedażową. Zwykle realizowane są w układzie sekwencyjnym. W modelu łańcucha wartości wyróżnia się pięć typów działań operacyjnych: logistykę wewnętrzną, produkcję logistykę zewnętrzną, marketing i sprzedaż oraz usługi posprzedażne [11]. Działania

podstawowe odzwierciedlają ciąg technologiczny realizowany w przedsiębiorstwie. Rozpoczynają się fizycznym przyjmowaniem wejść do przedsiębiorstwa (dostawy), a kończą obsługą produktu użytkowanego przez klienta. Wynika z tego, że zakres tak rozumianego łańcucha wartości jest ograniczony do tego, co zostaje realizowane pomiędzy dostawcą a odbiorcą przedsiębiorstwa [12]. Działania wspierające (zaopatrzenie, technologia, zarządzanie zasobami ludzkimi, infrastruktura firmy) to druga grupa działań wyodrębniona w modelu łańcucha wartości. Przenikają one działania podstawowe, oddziałując na wiele funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo [13]. Dzięki temu możliwe jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej na drodze poprawy efektywności i wzmocnienia poszczególnych, wyodrębnionych rodzajów działań (ogniw łańcucha wartości). Koncepcja łańcucha wartości opiera się na dwóch typach relacji (powiązań) – na relacjach wewnątrz łańcucha wartości oraz na powiązaniach łańcucha przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami [14]. Przepływ wyrobów i usług wzdłuż całego łańcucha wartości jest stymulowany poprzez zamówienia odbiorców. Takie podejście wymusza na wszystkich firmach w obrębie systemu wartości na usprawnieniach w zakresie kosztów, jakości i realizacji zamówień. Doświadczenie rynkowe pokazuje, że często w obrębie jednorodnego sektora łańcuchy niektórych przedsiębiorstw są zaplanowane korzystniej. „Każde przedsiębiorstwo jest w stanie poprawić swój łańcuch wartości i umocnić swoją przewagę konkurencyjną dwiema drogami: poprzez lepsze dostosowanie realizowanych działań do potrzeb rynku oraz przez poprawę jakości zasobów, którymi firma się posługuje” [15].

Traktując wykorzystanie zewnętrznych partnerów logistycznych jako możliwe źródło poprawy konkurencyjności,

przedmiotem dalszych rozważań będą zewnętrzne powiązania w łańcuchu wartości. Wybór działań, które są realizowane w przedsiębiorstwie, a które są zlecane na zewnątrz przedsiębiorstwa na zasadzie outsourcingu, mają zasadnicze znaczenie dla realizowanej strategii organizacji. Wiązkę decyzji dotyczących poszczególnych działań definiuje się jako konfigurowanie łańcucha wartości [16]. Jakość procesów zachodzących w pojedynczym ogniwie, ich dopasowanie do strategii przedsiębiorstwa, odpowiednia korelacja z zasobami stanowić będzie o pozyskaniu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Odpowiednie wzmocnienie poszczególnych elementów w łańcuchu wartości będzie przesądzało o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia w łańcuchu dostaw staje się klient i jego potrzeby. Według tej koncepcji „[...]przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe, jak również inni uczestnicy łańcucha ściśle ze sobą współpracują w celu lepszego, szybszego i bardziej efektywnego zaspokojenia potrzeb klienta. Wspólne dążenie do maksymalizowania globalnej wydajności całego łańcucha, zamiast tradycyjnego koncentrowania się na wydajności poszczególnych ogniw łańcucha, prowadzi do zmniejszenia kosztów całkowitych systemu[...]” [17].

Zdefiniowanie odpowiedniego łańcucha wartości oraz analiza poszczególnych działań (ogniw) w jego obrębie ma na celu określenie możliwości wydzielenia tych działań z przedsiębiorstwa i przekazanie ich do partnerów zewnętrznych. Analiza obejmuje ekonomikę działania pojedynczego ogniw (identyfikacji i analizy kosztów). Celem tej analizy jest określenie zdolności urzeczywistnienia strategii przywództwa kosztowego [18]. Przeprowadzenie takiej analizy wymagać będzie zdefiniowania łańcucha wartości badanego przedsiębiorstwa, zdefiniowania poszczególnych rodzajów działań, a następnie

przyporządkowania tym działaniom użytkowanych zasobów. Uzyskuje się w ten sposób informacje dotyczące alokacji zasobów wykorzystywanych przez dane działania i przypisanie im kosztów. Poprawę funkcjonowania firmy można osiągnąć poprzez: bardziej efektywne wykonywanie danego działania wewnątrz ogniw, lub wykorzystania zasobów zewnętrznych - rekonfigurując łańcuch wartości [19].

Kolejny aspekt to możliwość dyferencjacji (wyróżnienia) ogniw w łańcuchu w szczególności na tle konkurencji. Takie wyróżnienie musi utrzymywać się w istotnym sprzężeniu zwrotnym z klientami organizacji. Z tego względu, działania wewnątrz łańcucha wartości grupowane są pod względem udziału w tworzeniu wartości oferowanej klientowi. „Analiza łańcucha wartości ma większe znaczenie niż analizy księgowe. Chodzi o ustalenie tych rodzajów działalności, których wartość postrzegana przez użytkowników jest wysoka [...] a relatywna wartość duża. [...] Jeżeli postrzegana wartość jest niedostateczna, to należy wzmocnić te działalności, które mają charakter szczególny, lub przeciwnie, zaprzestać ich prowadzenia, przekazując ich wykonanie na zewnątrz. [...] Jeżeli działalność jest słaba – zużywa się na nią relatywnie zbyt dużo zasobów, a więc mniej kosztowne będzie jej zakupywanie na zewnątrz” [20].

W kontekście powyższego organizacja jest traktowana jako system działań wzajemnie ze sobą powiązanych. Istotą analizy tych działań (zarówno podstawowych, jak i pomocniczych) będzie zbadanie kosztów oraz możliwych źródeł dyferencjacji. Zatem, jeżeli rozpatruje się strategię wykorzystania zasobów zewnętrznych (mającą swoje oparcie w dorobku szkoły zasobowej) to przedsiębiorstwo zajmuje w systemie łańcucha wartości, jak to ujmuje K. Obłój, pozycję „dyrygenta” w stosunku do innych firm obecnych w tym systemie [21]. W sensie organizacyjnym model „dyrygenta”

w systemie wartości - oznacza taką konfigurację firmy, która zamiast integrować, koordynować i kontrolować poszczególne aktywności w obrębie łańcucha wartości – decyduje się na wydzielenie z organizacji tych procesów – zdekonstruuje własnych łańcuch wartości [22].

Konfigurację łańcucha wartości poprzez wykorzystanie zasobów zewnętrznych (outsourcing), należy rozumieć jako strategiczny wybór, związany z analizą kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa.

Dekonstrukcja łańcucha wartości nie tylko daje firmie możliwość wzmocnienia swoich silnych stron, ale również unikania ich destrukcji przez jej słabsze strony. Dekonstrukcja łańcucha wartości prowadzi do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej firmy poprzez koncentrację na kluczowych przewagach. "Stanowi to istotny klucz w poszukiwaniu obszarów potencjalnych korzyści w ramach organizacji i pozwala koncentrować się na działaniach, które są najistotniejsze z punktu widzenia osiągnięcia efektów" [23].

Warto dodać, że „każda funkcja lub ogniwo łańcucha wartości dodanej, od prac badawczych po produkcję i serwis posprzedażne, może podlegać globalizacji.[...]Klasyczna strategia [...] polegała na lokowaniu możliwie największej liczby wcześniejszych ogniw łańcucha wartości dodanej w kraju macierzystym[...]. Globalna strategia lokalizacji działalności [...] polega na umiejscowieniu każdego odrębnego ogniwa działalności w jednym lub kilku krajach najbardziej jej sprzyjających” [24].

Strategiczne podejście do zagadnienia łańcucha wartości opiera się na strategiach bazujących na tworzeniu wartości dla klienta, które obejmują doskonałość operacyjną (perfekcja w realizacji zamówień klienta, oferowanie możliwie najniższej ceny, najlepsze warunki dostaw oraz koordynacja logistyki wewnętrznej i zewnętrznej), dopasowanie

do wymagań klienta (zorientowanie na relacje z klientem - elastyczny system produkcji), przywództwo produktowe (dostarczenie produktu nowoczesnego i innowacyjnego) [25].

W zależności od sektora, w którym działa przedsiębiorstwo, rozkład nacisku na poszczególne elementy łańcucha wartości będzie inny. Odpowiednie wyodrębnienie wszystkich procesów właściwych dla danego sektora oraz zbadanie ich roli, stwarza szansę dla uzyskania przewagi konkurencyjnej w danym sektorze [26].

Odpowiednia konfiguracja i optymalizacja łańcucha wartości przedsiębiorstwa prowadzi do zwiększenia wartości dodanej a co za tym idzie zysku. Konfiguracja łańcucha wartości to również decyzja „gdzie lokuje się poszczególne czynności w łańcuchu wartości firmy” [26]. Połączenie łańcucha wartości przedsiębiorstwa z łańcuchem wartości partnera logistycznego prowadzi do zwiększenia tej wartości, co powoduje uzyskanie dodatkowej przewagi w sektorze.

Podsumowanie

Strategie logistyczne to wyróżnione sposoby postępowania w zakresie budowy i eksploatacji systemu logistycznego, które mają za zadanie dostarczyć modelowych rozwiązań dotyczących planowania przemieszczania materiałów, dystrybucji i relacji z dostawcami i odbiorcami. Przedstawiona koncepcja konfiguracji łańcucha wartości jest koncepcją związaną ze strategią zarządzania łańcuchem dostaw. Jednak w odróżnieniu od strategii klasycznych (planowanie zapotrzebowania materiałowego, zasobów wytwórczych) jest strategią globalną. To strategia wykraczająca poza ramy organizacji, polega na stworzeniu relacji partnerskich pomiędzy przedsiębiorstwami w celu poprawy pozycji konkurencyjnej w sektorze. Osiągnięcie tego jest możliwe dzięki

przyjęciu wspólnych, stosowanych przez wszystkich partnerów standardów działania. Partnerstwo wymaga zatem włączenia do zarządzania przepływami dostawców i odbiorców [28].

Permanenne zmiany we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstwa, prowadzą do dekonstrukcji łańcuchów wartości. Tradycyjne modele biznesu stają się przestarzałe, firmy szukają nowych rozwiązań organizacyjnych. Aby określić źródła przewagi konkurencyjnej, należy traktować przedsiębiorstwo jako zbiór relacji tak wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Umożliwia to odpowiednia konfiguracja łańcucha wartości firmy. Operatorzy logistyczni dostarczając zintegrowane usługi logistyczne muszą wciąż wzmocniać swoje rdzenne kompetencje. Duże zróżnicowanie poziomu usług, coraz częstsza konsolidacja, potrzeba prowadzenia działalności w skali globalnej - oznaczają, że ewolucja jest koniecznością. Operatorzy zintegrowanych usług logistycznych nie mają innej alternatywy, jak tylko inwestować, by usprawniać swoje procesy i redukować koszty. Operatorzy usług logistycznych muszą subsydiować swoich partnerów coraz bardziej strategicznymi zamierzeniami, jeśli chcą utrzymać swoją obecną pozycję konkurencyjną.

Streszczenie

Współczesne otoczenie przedsiębiorstw uznaje się za burzliwe. Dynamiczne zmiany w nim zachodzące wymagają od zarządzających skupienia na kluczowych kompetencjach organizacji. Odpowiednia strategia obsługi procesów logistycznych będzie zatem niebagatelnym wyzwaniem stojącym przed nowoczesnymi organizacjami. Celem pracy będzie próba charakterystyki możliwości optymalizacji ogniw łańcucha wartości w kontekście obsługi logistycznej przedsiębiorstwa. Następnie omówione zostaną możliwości wykorzystania part-

nerów 3PL, 4PL oraz 5PL w celu jak najlepszego dopasowania obsługi do wymagań kreowanej strategii organizacji. W ostatniej części przedstawione zostaną zintegrowane strategie logistyczne stosowane w przedsiębiorstwach.

CREATING THE VALUE CHAIN OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF LOGISTIC PROCESSES. STRATEGIC ASPECTS

Summary

The present surrounding of an enterprise is considered to be turbulent. Administrators have to focus on the core competences of the organization which is caused by dynamic changes outside of the organization. Suitable service strategy of the logistic processes facing modern organizations. The main aim of the paper presented is to profile the possibility of the optimization the value chain in the context of logistic services. The possibilities of utilization of the partners 3PL, 4PL and 5PL will be presented and how to adjust the level of logistic service to the strategy requirements as well.

Literatura

- [1] Bujak A., Śliwa Z., Nowe wyzwania i kierunki przemian w logistyce dystrybucji w ujęciu międzynarodowym, Prace naukowe Politechniki Warszawskiej, Transport, z. 71, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2009
- [2] Pradhan S., Retailing Management. Text and Cases, Tata McGraw-Hill, Delhi 2009
- [3] Gattorna J., Strategic Supply Chain Alignment: Best Practice In Supply Chain Management, Gower Publishing 1998
- [4] Krzyżaniak S., Outsourcing logistyczny – szansa wzrostu efektywności przedsiębiorstw, [w:] Materiały konferencyjne IV Polsko-Niemieckiej Konferencji Logistycznej: „Usługi logi-

styczne na współczesnym rynku wymiany towarowej”, Krzyżaniak S., Hentschel B., (red. nauk.), Poznań 1999

- [5]. International Transport Forum, Organization for Economic Co-operation and Development, Intermodal transport: National Peer Review: Turkey, OECD Publishing, 2009
- [6]. Sople V. V., Logistics Management. The Supply Chain Imperative, Pearsons Education India, Delhi 2009
- [7]. Porter M.E., Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York 1985
- [8]. Olszewska B., Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 2001
- [9]. Krupski R., Przybyła M.,(red.), Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1996
- [10].Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003
- [11].Kozłowski A.K., Piotrowski W., Zarządzanie teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
- [12].Człon W., Łańcuch wartości w teorii zarządzania przedsiębiorstwem, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2004
- [13].Kozłowski A.K., Piotrowski W., op. cit.
- [14].Człon W., op. cit.
- [15].Kozłowski A.K., Zarządzanie międzynarodowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
- [16].Człon W., op. cit.
- [17].Romanowska M., Trocki M. (red.), Przedsiębiorstwo partnerskie, Difin, Warszawa 2002
- [18].Człon W., op. cit.
- [19].Broniewska G., Klient wewnętrzny w łańcuchu tworzenia wartości, Przegląd Organizacji, nr 7/8,1999
- [20].Marchesnay M., Zarządzanie strategiczne – geneza i rozwój, Wydawnictwo Poltex, Warszawa 1994
- [21].Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- [22].Obłój K., op. cit.
- [23].Krupski R., Przybyła M.,(red.), Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1996
- [24].Yip G.S., Strategia globalna – światowa przewaga konkurencyjna, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996

- [25].Kozłowski A.K., Zarządzanie międzynarodowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999
- [26].Bettman D., Proces tworzenia wartości w łańcuchu logistycznym Portera, Przegląd Organizacji nr 7-8/1996
- [27].Porter M.E., Porter o konkurencji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
- [28].Fertsch M.,(red.), Podstawy logistyki, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006