

BUJAK Andrzej<sup>1</sup>  
 PUSZKO Katarzyna<sup>2</sup>

## Projekt jako szczególny rodzaj procesu dystrybucji

*Dystrybucja,  
 proces, projekt*

### Streszczenie

*We współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw istotna jest implementacja projektów rozumianych jako jednorazowe, rozciągnięte w czasie przedsięwzięcie, które dla realizującej je firmy jest czymś nowym – nie było wcześniej wykonywane. Ich (projektów) celem jest wytworzenie produktu zaspokajającego potrzeby nabywcy.*

*W referacie przedstawiono podstawy teoretyczne projektów ze szczególnym uwzględnieniem obszaru dystrybucji (tj. zdefiniowanie pojęcia, wyróżniki, metodyka, zalety i wady) na podstawie informacji pochodzących z literatury przedmiotu i praktyki gospodarczej.*

### PROJECT AS A SPECIAL KIND OF DISTRIBUTION PROCESS

#### Abstract

*For the firms which are functioning in our times the implementation of projects comprehended as a single, extended through time operation is very significant. It is something new for the executed firm - was not done before. The main aim of these projects is to produce the product which satisfy buyer's needs.*

*In the article the theoretical base of projects with special consulting of distribution ground (i.e. defined concepts, distinguishing features, methodology, assets and faults), based on literature information and economic practice, has been presented.*

### 1. WSTĘP

Współczesne otoczenie charakteryzuje się bardzo szybkimi, głębokimi zmianami (np. politycznymi, społecznymi, technologicznymi, kulturowymi, światopoglądowymi, religijnymi itp.). Przedsiębiorstwa osadzone w takim otoczeniu są zmuszone na te zmiany reagować, względnie otoczenie wymusza taką reakcję. Funkcjonowanie i rozwój w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu jest możliwe dzięki reagowaniu na zachodzące w nim zmiany (tzw. elastyczności)<sup>3</sup>, dzięki rozwiązywaniu problemów i wykorzystywaniu szans jakie się pojawiają. Działalność przedsiębiorstw coraz częściej składa się z realizowania następujących po sobie nietypowych przedsięwzięć, a w coraz mniejszym stopniu jest rutynowym powtarzaniem tego co robiono w przeszłości [Por.: 26, s. 16].

Owe przedsięwzięcia są szczególnie wskazane w obszarze dystrybucji, która zdaniem Petera Drucker'a „stanowi dziś w biznesie linię frontu. Jest to dziedzina, w której można osiągać efekty menedżerskie na wielką skalę, a której terytorium jest ciągle w dużym stopniu nie rozpoznane”. „Dystrybucja to czarny kontynent gospodarki” [8].

Celem referatu jest opisanie podstaw teoretycznych projektów ze szczególnym uwzględnieniem obszaru dystrybucji (tj. zdefiniowanie pojęcia, wyróżniki, metodyka, zalety i wady) na podstawie literatury przedmiotu i praktyki gospodarczej. Referat jest kontynuacją realizowanych przez Autorów badań w zakresie dystrybucji<sup>4</sup>.

### 2. ISTOTA I PRZESŁANKI PROJEKTÓW DYSTRYBUCJI

W literaturze przedmiotu termin dystrybucja jest definiowany niejednolicie. Zdefiniowanie pojęcia dystrybucja prezentuje tabela 1.

Prezentowane w literaturze definicje dystrybucji można podzielić na 2 grupy [por.: 7, s. 9]:

1. Pierwsze z nich akcentują związki dystrybucji w marketingiem
2. Druga grupa definicji podkreśla związki dystrybucji z logistyką.

Ostateczna odpowiedź na pytanie, które ujęcie istoty dystrybucji należy uznać za właściwe jest trudna. Proponowane przez badaczy rozwiązania tego problemu trudno uznać za wyczerpujące i ostateczne. Wiadomo jednak, że zajmując się dystrybucją realizuje się działana znajdująca się na styku kilku funkcji przedsiębiorstwa.

<sup>1</sup>Wyższa Szkoła Bankowa, Katedra Logistyki, 53- 609 Wrocław ul. Fabryczna 29-31; Tel: (71) 3561610, E-mail: andrzej.bujak@interia.pl

<sup>2</sup> Wyższa Szkoła Bankowa, Katedra Logistyki, 53- 609 Wrocław ul. Fabryczna 29-31; Tel: (71) 3561610, E-mail: pm.Kasia@wp.pl

<sup>3</sup> Szczegółowe informacje na temat problematyki elastyczności można znaleźć w: [4]; [23]; [24]; [25]

<sup>4</sup> Do tej pory ukazały się następujące prace autorów w omawianym obszarze zainteresowań: [5]; [21] [22]

<b>Zdefiniowanie terminu dystrybucja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dystrybucja – rozprowadzenie towarów od producentów do nabywców we właściwym miejscu i czasie za pomocą kanałów dystrybucji</li> <li>● Dystrybucja - zorientowana na osiąganie zysku działalność obejmująca planowanie, organizację i kontrolę sposobu rozmieszczenia gotowych produktów na rynku i zaoferowanie ich do sprzedaży</li> <li>● Dystrybucja - zorientowana na osiąganie zysku działalność obejmująca planowanie, realizację i kontrolę fizycznego przepływu materiałów i finalnych produktów z miejsca pochodzenia (produkcji) do miejsca ich zbycia.</li> <li>● Dystrybucja – działania związane z ruchem materiałów, zwykle produktów i elementów na potrzeby serwisu, od producenta do konsumenta</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [28, s. 67]; [10, s. 141]; [12, s. 536] [7, s. 9]

Celem logistyki z sferze dystrybucji, najogólniej ujmując jest zapewnienie dostępności produktu dla klienta, zgodnie z jego oczekiwaniami przy uwzględnieniu jak najniższych kosztów. Z samej istoty (właściwości) dystrybucja jest bezpośrednio narażona na działanie otoczenia.

Wśród rodzajów dystrybucji wyróżnia się [12, s. 536]:

-dystrybucję docelową – przemieszczanie towarów z fabryki do klientów

-dystrybucję zaopatrzeniową – przemieszczanie towarów od dostawców do fabryki

Zdaniem E. Gołębskiej funkcją dystrybucji jest niwelowanie rozbieżności między ofertą tworzoną przez producentów (podażą) a zapotrzebowaniem (popytem) zgłaszanym przez nabywców, co do rodzaju produktu, czasu, miejsca, ilości czy asortymentu [11, s. 213].

Główne działania związane z dystrybucją to [12, s. 538]:

-Prognozowanie sprzedaży

-Planowanie dystrybucji

-Planowanie produkcji

-Dostarczanie materiałów

-Opracowywanie zamówień

-Zarządzanie zapasami

-Transport zaopatrzeniowy

-Pakowanie

-Magazynowanie w obrębie zakładu produkcji

-Ekspedycja

-Transport do odbiorcy

-Magazynowanie poza zakładem produkcji

-Obsługa klienta

Na proces dystrybucji składają się czynności związane z pokonywaniem przestrzennych i czasowych różnic między produkcją a konsumpcją. Generalnie procesy dystrybucji obejmują [14, s. 8]:

-skierowanie oferty rynkowej do anonimowych klientów oraz znanych potencjalnych odbiorców

-gromadzenie informacji rynkowych – prognozy

-akwizycja zamówień

-wewnętrzna obsługa zamówień

-dostawa produktu do klienta

-przemieszczanie produktu na drodze do użytkownika

-obsługa posprzedażowa

-utilizacja opakowań i odpadów

Szczególnym rodzajem scharakteryzowanego procesu dystrybucji jest projekt czyli jednorazowe, rozciągnięte w czasie przedsięwzięcie, które dla realizującej je organizacji jest czymś nowym – nie było wcześniej wykonywane [19, s. 14]. Jego celem jest wytworzenie produktu zaspokajającego potrzeby nabywcy.

Projekty są z reguły realizowane z powodu konkretnej potrzeby lub zagrożenia. W ich wyniku powstaje zazwyczaj pewien obiekt (system), który może mieć postać materialną lub niematerialną.

Do przesłanek projektów można zaliczyć [18, s.14 – 15]: popyt na rynku, potrzeby biznesu (finansowe), zlecenie klienta, postęp technologiczny oraz wymagania prawne.

Projekty, podobnie jak procesy, mają często charakter przekrojowy, gdyż toczą się w poprzek wielu funkcji i działów przedsiębiorstwa oraz przynoszą efekty, które nabywane są przez klientów. Cechy projektu są więc bardzo podobne do

cech charakteryzujących proces. Projekt tak jak i proces powinien mieć jasno określony cel podstawowy oraz cele pośrednie służące jego realizacji. Cele projektu są jednak specyficzne, jedyne w swoim rodzaju. Przy określaniu celów projektu często stosuje się zasady Management By Objectives (MBO), czyli zarządzanie przez cele, które znacznie ułatwiają właściwe zaszeregowanie ich i umieszczenie w strukturze hierarchii. Cele projektu powinny być określone w sposób przejrzysty i być realne, muszą podlegać więc weryfikacji.

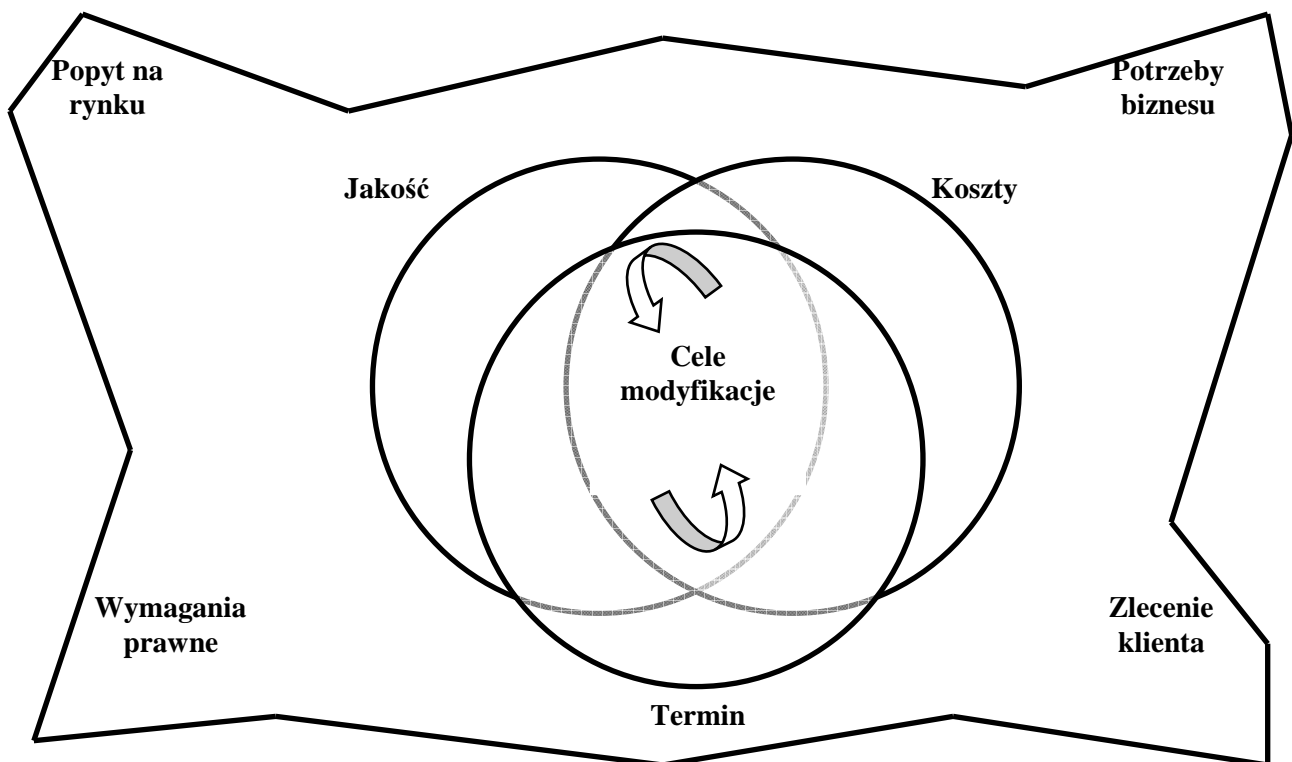
Projekty to przedsięwzięcia złożone, które mają przynieść zamierzony efekt końcowy. Na realizację projektu składa się szereg etapów i działań, które w sposób stopniowy dodają mu wartości. Projekt to ciąg następujących po sobie zdarzeń i aby był opłacalny należy wyeliminować jego jałowe elementy. Należy pamiętać, iż pewnych działań nie można rozpocząć zanim nie zakończą się inne. Niektóre natomiast można i powinno się przeprowadzać równolegle.

Każdy projekt ma swój początek, okres realizacji oraz zakończenie. Ma on charakter tymczasowy, ściśle określony harmonogram i wyraźnie zdefiniowaną datę zakończenia.

Projekt to także przedsięwzięcie niepowtarzalne, jedyne w swoim rodzaju, wcześniej nie realizowane przez przedsiębiorstwo, wykonywane przy udziale specjalistów z różnych dziedzin.

W zarządzaniu projektem wyróżnia się trzy parametry: termin, jakość i koszty ponoszone przy wykonywaniu projektu. Wyznaczają one kierunek wszystkim działaniom związanym z projektem, a ich ustalone z góry optymalne wartości są odniesieniem w ocenie poprawności jego wykonania [Por.: 9, 10 za 17, s. 622 – 623].

Wizję globalną projektu prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Wizja globalna projektu. Źródło: opracowanie własne na podstawie [15, s. 11]; [18, s. 14 – 15]

Badanie pojęcia projekt pozwala wyróżnić jego następujące atrybuty<sup>5</sup>:

- unikalność celów – zorientowanie na osiągnięcie dokładnie sprecyzowanego, niestandardowego celu poprzez cele pośrednie
- ograniczoność w czasie – wyraźnie określony początek i moment zakończenia
- wyjątkowość – projekty są powoływane do realizacji zadań nietypowych, niepowtarzalnych; posiadają zatem znamiona innowacji
- ryzykowność – projekty są przedsięwzięciami o wysokim stopniu ryzyka

## 2.1 Metodyka projektów dystrybucji

Metodyka projektów dystrybucji obejmuje czynności związane z przygotowaniem i urzeczywistnieniem projektu. Należą do nich [19, s. 35-36]:

1. wybór projektu
2. planowanie
3. realizacja
4. kontrola

<sup>5</sup> Atrybuty zostały opracowane na podstawie: [3, s. 2]; [20, s. 35]; [16, s. 12]; [19, s. 35]; [27, s. 320 za 26, s. 27]

5. ocena
6. zamknięcie projektu

Wybór projektu polega na wyspecyfikowaniu przedsięwzięcia, które będzie podejmowane. Podstawę wyboru stanowią rzeczywiste bądź potencjalne potrzeby klienta.

Planowanie projektu polega na sprecyzowaniu celów projektu oraz wyborze najlepszego z dostępnych sposobów działania pozwalających osiągnąć cele, ze względu, na które zainicjowano projekt [1, s. 475]. Etap ten jest dwufazowy. W pierwszej fazie wyodrębnia się ogólne etapy prac, przybliżone terminy ich realizacji, po czym poszczególne etapy dezagreguje się na elementy składowe (tj.: zadania i czynności). W drugiej fazie następuje sprecyzowanie przewidywanego czasu trwania i terminów zakończenia poszczególnych działań, budżetu projektu oraz zaangażowanie elementu aktywnego potencjału przedsiębiorstwa jakim jest potencjał ludzki. Efektem tego etapu jest dokument, który będzie używany w toku realizacji pozostałych etapów (rysunek 2).

Trzecia grupa czynności: wytworzenie produktu i dostarczenie go klientowi

Punkt kluczowy: 09.07.2004

Budżet: 70.000 zł

Konkretne czynności	Osoby	Budżet	Data wykonania
3.1.Opracować specyfikację	Jan C* Karol B.	15.000 zł	04.06.2004
3.2.Zmontować zespół A	Maria G.* Tomasz T Danuta W.	20.000 zł	19.06.2004
3.3.Zmontować podzespół B	Filip B.* Emilia W.	24.000 zł	19.06.2004
3.4.Zmontować i przetestować produkt	Jan C* Karol B. Anna I.	9.000 zł	01.07.2004
3.5.Dostarczyć produkt i przeszkolić klienta	Anna I.*	2.000 zł	09.07.2004

Rys. 2. Przykładowy fragment szczegółowego planu będącego wynikiem planowania

Legenda: \* - oznacza osoby, które ponoszą główną odpowiedzialność za wykonanie czynności. Źródło: [2, s. 176]

Realizacja projektu – związana jest z wykonywaniem poszczególnych zadań i czynności ujętych w planie projektu.

Kontrola następuje w sposób ciągły. Obejmuje monitorowanie projektu i określenie rozbieżności między planem i wykonaniem.

Natomiast ocena następuje w ściśle określonych momentach czasowych. Jej istotą jest porównanie stanu i kierunku prowadzonych prac z wyznaczonym celem, stwierdzenie, czy ten cel jest nadal aktualny oraz podjęcie decyzji o kontynuacji lub zaprzestaniu realizacji projektu.

Ostatnim etapem metodyki projektu jest jego zamknięcie. Następuje ono wówczas, gdy projekt zostaje przekazany klientowi i uzyskuje jego akceptację. W etapie tym przeprowadza się także szczegółową analizę przebiegu projektu. Jej wyniki będą mogły być wykorzystane w przeprowadzaniu kolejnych projektów.

Uczestnikami zaprezentowanych etapów projektu są: zespół projektowy, kierownik projektu oraz Komitet Sterujący. Zespół projektowy złożony ze specjalistów z różnych dziedzin wykonuje poszczególne etapy projektu. Kierownik projektu zajmuje się koordynacją działań zespołu projektowego, konfrontuje plan z wykonaniem oraz podejmuje działania zapobiegawcze. Do jego zadań należy także składanie miesięcznych i kwartalnych raportów dotyczących stopnia wykonania projektu. Natomiast Komitet Sterujący to grupa składająca się z dyrektorów lub kierowników odpowiedzialnych za całość lub pewne fragmenty działalności firmy. Jego zadaniem jest okresowa ocena stopnia zaawansowania projektu oraz wspomaganie kierownika projektu (w zakresie decyzji przekraczających jego kompetencje które mogą wywierać wpływ na projekt).

2.2. Zalety i wady projektów dystrybucji

Atrybut wyjątkowości projektu powoduje unikatowość jego wad i zalet. Można jednak wyszczególnić najczęściej spotykane zalety i wady projektów i zestawić je w wymiarze treści projektu, struktury organizacyjnej projektu i firmy oraz ludzi zaangażowanych w projekt.

Zalety i wady projektów prezentuje tabela 2.

Tab.2. Zalety i wady projektów dystrybucji

ZALETY	WADY
w wymiarze treści projektu	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wytwarzanie produktu lub dostarczanie usługi zaspokajającej ściśle określoną potrzebę</li> <li>- jasno określona i udokumentowana tzw. specyfikacja klienta uwzględniająca wymagania zleceniodawcy;</li> <li>- jasno określone cele, motywujące do ich osiągnięcia;</li> <li>- zapewnienie zbytu na wytworzone dobro;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duży stopień trudności w precyzyjnym określeniu potrzeby klienta, wymagający nieustannego komunikowania się z nim w czasie realizacji projektu;</li> <li>- nowatorska i niepowtarzalna treść projektu, wymagająca dobrej znajomości wielu dziedzin nauki i ciągłego uczenia się;</li> <li>- często spotykana choć nieświadomiona tendencja do przedkładania którejkolwiek kategorii: czasu, kosztów lub jakości nad pozostałe w określaniu priorytetów.</li> </ul>
w wymiarze struktury organizacyjnej projektu i firmy	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- możliwość decydowania o podjęciu lub niepodejmowaniu realizacji projektu przez kierownictwo</li> <li>- dokładna i jasna prezentacja treści projektu w dokumentach i na spotkaniach;</li> <li>- możliwość ciągłej weryfikacji celowości i efektów projektu</li> <li>- skupienie uwagi całej firmy na zagadnieniach jakości, kosztach i czasie realizacji;</li> <li>- wspomaganie procesu organizacyjnego uczenia się;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trudności z wykonaniem poprawnej i całej dokumentacji projektu;</li> <li>- trudność z zaprojektowaniem spójnego systemu komunikacji;</li> <li>- konieczność wyznaczania najkrótszych i zarazem realnych terminów realizacji;</li> <li>- konieczność szybkiego reagowania i posiadania odpowiedniego systemu decyzyjnego;</li> <li>- odmienność nowego projektu od poprzednich i brak możliwości pełnego wykorzystania zaprojektowanych struktur do nowego przedsięwzięcia (tylko częściowo mogą być one wykorzystane).</li> </ul>
w wymiarze dotyczącym ludzi zaangażowanych w realizację projektu	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- elastyczność działań zespołu projektowego;</li> <li>- sprecyzowanie zakresu obowiązków i uprawnień;</li> <li>- właściwe i najpełniejsze wykorzystanie czasu pracy zespołu projektowego;</li> <li>- wywoływanie dużego entuzjazmu skłaniającego do głębokiego, osobistego zaangażowania w realizację projektu;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duży stres podczas realizacji projektu oraz pojawiające się poczucie nieprzydatności po jego zakończeniu i braku angażu do nowego projektu;</li> <li>- trudności w wyborze kompetentnego kierownika projektu;</li> <li>- możliwość nieodpowiedniego doboru członków zespołu w sytuacji presji czasowej i braku wzajemnej znajomości;</li> <li>- osobiste uprzedzenia członków zespołu względem siebie;</li> </ul>

Źródło: Por.: [17, s. 625 – 626]

Mimo, że projekt nie jest przedsięwzięciem wolnym od wad, mimo że jego efekty można ocenić dopiero po upływie czasu jego prowadzeniu towarzyszy najczęściej entuzjazm i wiara w powodzenie. Bodźcem do inicjacji projektu jest często niezadowolająca sytuacja, pojawiająca się szansa czy grożące niebezpieczeństwo. Urzeczywistnienie projektu kojarzy się wówczas z przejściem od gorszego ku lepszemu, od niepożądanego ku pożądanemu.

W krótkim okresie sama implementacja projektu może destabilizować przedsiębiorstwo (np. mogą wystąpić ujemne wyniki ekonomiczne). W dłuższym okresie może jednak stwarzać przedsiębiorstwu duże szanse rozwojowe, szczególnie w zakresie dystrybucji np.: opanowanie nowych rynków zbytu, wprowadzenie nowego produktu itp.

### 3. PRZYKŁAD PROJEKTU DYSTRYBUCJI REALIZOWANEGO W PRAKTYCE GOSPODARCZEJ

Projekt doskonalenia procesu dystrybucji był realizowany w przedsiębiorstwie handlowym A [13]<sup>6</sup>. Jest to firma z 10 letnią tradycją na rynku krajowym. Przedmiotem działalności przedsiębiorstwa A jest handel elementami tocznymi na terenie Polski. Klientami firmy są odbiorcy instytucjonalni (głównie warsztaty naprawcze i firmy produkcyjne).

W firmie wyodrębnione są następujące działy:

- sprzedaż,
- dział obsługi klienta,
- zakupy,
- magazyn,
- reklamacje
- jakość.

Zamówienia od klientów spływają do działu obsługi klienta poprzez faks i email. Po weryfikacji zamówienia z finansowego punktu widzenia (sprawdzenie kredytu handlowego klienta i zaległych płatności), zamówienie jest wprowadzane do systemu komputerowego. Po sprawdzeniu dostępności asortymentu w systemie komputerowym jest przekazywane do realizacji przez magazyn.

Po skompletowaniu zamówienia przez magazyn wypisywane są dokumenty przewozowe dla firmy transportowej, która zabiera przesyłki około godz. 18.00.

Parametry wysyłek:

- średnia dzienna ilość wysyłek – 10
- przesyłki od 20 kg do 2 palet (po 500 kg każda)
- średni czas od zamówienia do otrzymania towaru przez klienta – 3 dni robocze. Zidentyfikowano również dłuższe czasy, lecz były głównie generowane przez zaległości płatnicze klientów.

Stałym klientom firma oferuje dostawy bezpłatne natomiast pozostali klienci dostawy takie (bezpłatne) otrzymują w przypadku zamówień przekraczających kwotę 250 PLN.

Przed firmą A wystąpił problem zmniejszającej się liczby klientów.

Diagnoza wykazała, że:

1. Klienci skarżą się na wysoką cenę produktu i długi czas realizacji zamówienia.
2. Zamówienia klientów są niekompletne i niezrozumiałe np.: brak numeru produktu, nieczytelne pismo
3. Braki w ofercie rynkowej firmy: nie wszystkie pozycje są dostępne, z reguły brakuje 1-2 pozycji asortymentowych. Zamówienie klienta nie jest realizowane na wniosek klienta, który nie chce czekać. Zdarzają się jednak sytuacje braku rezygnacji ze strony klienta. Wówczas zamówienie jest kompletowane po otrzymaniu brakujących pozycji i wysyłane dopiero na następny dzień roboczy. Cykl realizacji zamówienia wydłuża się a koszt wzrasta ponieważ w momencie skompletowania zamówienia klient nie jest tym zamówieniem już zainteresowany.
4. Umowa z firmą transportową: umowa została wynegocjowana na początku funkcjonowania firmy. Była zmieniana tylko w zakresie wybranych elementów umowy tzn. rodzaju przesyłek.
5. Dominacja pracy ręcznej: na przykład w przypadku przygotowywania dokumentów przewozowych.
6. Zasoby ludzkie: magazynierzy nie przygotowywali przesyłek terminowo (np. pracownik firmy transportowej musiał czekać); także klienci skarżyli się na braki ilościowe w otrzymanywanych zamówieniach.

Projekt zakładał następujące działania:

1. Przygotowanie przesyłek do wysyłki do godz. 16.00.
2. Przygotowanie wzoru dokumentów w wersji elektronicznej.
3. Zmiana organizacji pracy w magazynie: praca na 2 zmiany i związane z nią wcześniejsze przygotowanie zamówień
4. Zmiana umowy z firmą transportową: szybszy odbiór przesyłek, czyli do godz. 16.00.

Realizacja projektu trwała około 6 tygodni. Poniesiono nieznaczne koszty związane z urzeczywistnieniem projektu i uzyskano znaczące korzyści z jego (projektu) realizacji tj.:

1. Obniżka kosztów dystrybucji o 20%
2. Skrócenie czasu realizacji zamówienia do 2 dni roboczych
3. Lepsza organizacja pracy i stosunki międzyludzkie (np. uporządkowanie pracy w magazynie spowodowało zmniejszenie napięcia pomiędzy pracownikami w okresach większej sprzedaży).

<sup>6</sup> Przykład projektu doskonalenia dystrybucji można także znaleźć w: [21]

#### 4. WNIOSKI

Przedsiębiorstwo prowadzące działalność gospodarczą staje przed koniecznością rozwiązywania wielu problemów. Są one różnej natury i różnej rangi. Niektóre dotyczą drobnych, codziennych spraw, zaś inne przyszłości całej firmy.

Wzrost złożoności i zmienności otoczenia powoduje, że przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują niestandardowe działania, których celem jest rozwiązywanie nietypowych problemów. Działaniami tego typu są projekty. Owe projekty są szczególnym rodzajem procesu dystrybucji.

W referacie przedstawiono istotę projektu jako szczególnego rodzaju procesu dystrybucji na podstawie literatury i praktyki gospodarczej.

#### 5. BIBLIOGRAFIA

- [1] *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, PMBOK® Guide, New York 2000
- [2] Bozarth C., Hanfield R.B.: *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw. Kompletny podręcznik logistyki i zarządzania dostawami*, Gliwice, Wydawnictwo Helion 2007
- [3] Brument J.M., *Conduite de project industriel*, Paris, Ed. d' Organisation 1988
- [4] Bujak A., Puszek-Machowczyk K.: *Elastyczność logistyki transportu*, Materiały z VI Konferencji Naukowo – Technicznej „Logistyka systemy transportowe Bezpieczeństwo w transporcie Logitrans” Szczyrk 15-17 kwietnia 2009, Logistyka – nauka recenzowane nr 3 / 2009
- [5] Bujak A., Puszek-Machowczyk K.: *Doskonalenie procesów dystrybucji*. Materiały z VII Konferencji Naukowo – Technicznej „Logistyka systemy transportowe Bezpieczeństwo w transporcie Logitrans 2010”
- [6] Martin Christopher, *Strategia zarządzania dystrybucją*, s. 9
- [7] Cyplik P., Głowacka D., Fertsch M., *Logistyka przedsiębiorstw dystrybucyjnych*, Wyższa szkoła logistyki, Poznań 2008
- [8] Drucker P.: *The Economy's Dark Contient*, “Fortune”, vol. 72, april 1962
- [9] J. Davidson Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Warszawa, WIG – PRESS 2001
- [10] Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001
- [11] *Kompentium wiedzy o logistyce* pod red. E Gołembkiej, PWN, Warszawa 2001
- [12] Kotler P.: *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, warszawa, Northwestern University, Copyright for the Polish edition by gebethner i S – ka, 1994
- [13] <http://www.logmarnet.pl/pl/lista-projektow/kosztowna-dsyrtubucja.html>
- [14] Mazur Z., *Procesy logistyczne w systemie wytwarzania*, Kraków, Scriptorium Textra 2005
- [15] Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Gliwice, Wydawnictwo Helion 2002
- [16] Nosal E.: *Management By Projects jako przykład nowoczesnego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem*, Materiały z Konferencji Naukowej Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności, Wrocław, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej Nr 1030, 2004
- [17] Osiecka I, *Czym jest zarządzanie projektami*, Przegląd Organizacji, Nr 7 – 8 / 1996
- [18] Pawlak M.: *Planowanie struktury projektu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 8 / 2002
- [19] Pawlak M.: *Zarządzanie projektami*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Nr 8 / 2001
- [20] Polak N.: *Zarządzanie projektami rozwoju w warunkach pozyskiwania środków finansowych z programów Unii Europejskiej*, Materiały z Konferencji Naukowej Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teoria a praktyką, Wrocław, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Nr 1014 / 2004
- [21] Puszek – Machowczyk K: *Projekt doskonalenia procesu dystrybucji na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego*, *Zarządzanie i Marketing. Problemy teorii i praktyki marketingu.*, Wrocław 2000, nr 16
- [22] Puszek-Machowczyk K.: *Zarządzanie procesami biznesowymi na przykładzie branży budowlanej*, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Podstawowe aspekty* Monografia nr 95 pod redakcją naukową M. Ciska, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej, Siedlce 2007
- [23] Puszek – Machowczyk K: *Elastyczność w zarządzaniu*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, Warszawa, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Nr 11 / 2007
- [24] Puszek – Machowczyk K: *Elastyczność sposobem budowania potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa*, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Podstawowe aspekty*” Monografia nr 95 pod redakcją naukową M. Ciska, Siedlce, Wydawnictwo Akademii Podlaskiej 2007
- [25] Puszek – Machowczyk K.: *Elastyczność strategii marketingowych jako uwarunkowanie efektywności przedsiębiorstwa transportowego*, Materiały z VI Konferencji Naukowo – Technicznej „Logistyka systemy transportowe Bezpieczeństwo w transporcie Logitrans” Szczyrk 15-17 kwietnia 2009, Logistyka – nauka recenzowane nr 3 / 2009
- [26] Trocki M, Grucza B, Ogonek K.: *Zarządzanie projektami*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2003
- [27] Turban E., Meredith J.R.: *Fundamentals of Management Science*, Business Publications, Plano 1985
- [28] Wanielista K., Miłkowska I.: *Słownik menedżera*, Wydawnictwo Naukowo – Techniczne „Fraktal”, Wrocław 1998