

*Fragment książki
materiał promocyjny*

Blanka Tundys
Andrzej Rzeczycki
Joanna Drobiazgiewicz

Decyzje strategiczne w łańcuchach dostaw

Opracowanie porządkujące wiedzę i terminologię związaną z podejmowaniem decyzji strategicznych w łańcuchu dostaw – szerokie spektrum teoretyczne i praktyczne przykłady



print pdf epub mobi

edu-Libri



Decyzje strategiczne w łańcuchach dostaw

Blanka Tundys
Andrzej Rzeczycki
Joanna Drobiazgiewicz

Decyzje strategiczne w łańcuchach dostaw

© edu-Libri s.c. 2018

Redakcja merytoryczna: edu-Libri

Projekt okładki i stron tytułowych: GRAFOS

Korekta: Barbara Wardein

Ilustracja na okładce: Artem_Egorov/Shutterstock

Recenzent: dr hab. Andrzej Jezierski, prof. UG

Publikacja została sfinansowana ze środków na utrzymanie potencjału badawczego przyznanych Wydziałowi Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego

Wydawnictwo edu-Libri
ul. Zalesie 15, 30-384 Kraków
e-mail: edu-libri@edu-libri.pl

Skład i łamanie: GRAFOS
Druk i oprawa: Druk-24h.com.pl

ISBN druk 978-83-65648-53-2
ISBN e-book (PDF) 978-83-65648-54-9
ISBN e-book (epub) 978-83-65648-55-6
ISBN e-book (mobi) 978-83-65648-56-3

Wydawnictwo edu-Libri
Wydanie I | Ark. wyd. 11 | Ark. druk. 10,5 | Format 165/235

Spis treści

Wstęp	7
1. Istota oraz miejsce strategii logistycznej w procesie zarządzania strategicznego	9
1.1. Istota decyzji strategicznych w logistyce	9
1.2. Strategia logistyczna	13
1.3. Typologia strategii logistycznych	23
2. Łańcuch dostaw w ujęciu modelowym	37
2.1. Istota i zakres łańcucha dostaw	37
2.2. Modele integracyjne	38
2.3. Modele dojrzałości/doskonałości	50
2.4. Modele zarządzania informacją w łańcuchach dostaw	53
2.5. Modele analityczne	54
3. Łańcuch dostaw w ujęciu strategicznym – tendencje i kierunki rozwoju	64
3.1. Odchudzony oraz elastyczny łańcuch dostaw	64
3.2. Inteligentny łańcuch dostaw	74
3.3. Zrównoważony łańcuch dostaw	77
3.4. Kruche i wrażliwe łańcuchy dostaw	83
4. Zachowania strategiczne w łańcuchach dostaw	89
4.1. Decyzje strategiczne w kontekście teorii interesariuszy	89
4.2. Relacje w łańcuchach dostaw	93
4.3. Decyzje strategiczne w łańcuchach dostaw według teorii gier	97
5. Obszary decyzji strategicznych w łańcuchu dostaw	103
5.1. Problemy lokalizacji w łańcuchu dostaw	103
5.2. Problematyka organizacji logistyki w łańcuchu dostaw	109
5.3. Strategiczne aspekty gospodarki materiałowej	115
5.3.1. Podstawy funkcjonowania gospodarki materiałowej w przedsiębiorstwie	115
5.3.2. Klasyfikacja strategii zakupowych	123
5.3.3. Tendencje zmian w zakresie zarządzania zakupami	126
5.3.4. Znaczenie zakupów elektronicznych w systemie zaopatrzenia	128
5.4. Znaczenie obsługi klienta w procesie strategicznego zarządzania łańcuchem dostaw	129
5.4.1. Pojęcie oraz elementy obsługi klienta	129

5.4.2. Strategie obsługi klienta	133
5.4.3. Metody i narzędzia wspierające procesy obsługi klienta	139
5.5. Przepływy informacyjne w procesach logistycznych	144
5.5.1. System informacji logistycznej – istota oraz podstawowe elementy	144
5.5.2. Klasy systemów informatycznych stosowanych w łańcuchach dostaw..	146
5.5.3. Rozwiązania IT wspierające przepływ informacji w łańcuchach dostaw	150
Zakończenie	154
Spis tabel	156
Spis ilustracji	158
Bibliografia	160

Wstęp

Monografia przybliży Czytelnikom problematykę związaną z procesem podejmowania decyzji strategicznych w łańcuchu dostaw. Tematyka jest aktualna i ważna dla wszystkich interesariuszy oraz wskazuje cechy istotności dla uczestników łańcucha dostaw, do których należy zaliczyć podmioty gospodarcze oraz klientów. Celem naukowo-badawczym publikacji jest zebranie i uporządkowanie wiedzy, a zatem również terminologii związanej z podejmowaniem decyzji strategicznych w łańcuchu dostaw.

Oprócz walorów poznawczych i porządkujących wiedzę z omawianej tematyki, książka spełnia również rolę podręcznika akademickiego. Autorzy starali się w sposób jak najbardziej przystępny przybliżyć trudne zagadnienia strategicznego podejścia w logistyce. Ukazano specyfikę, istotę, rozwój oraz instrumentarium pomocne przy zarządzaniu i ocenie łańcuchów dostaw. Zaprezentowano szerokie spektrum zagadnień w sposób kompleksowy, a jednocześnie syntetyczny oraz możliwie komunikatywny, tak aby praca była zrozumiała dla szerokiego grona czytelników.

Autorzy skupili się na wskazaniu miejsca strategii logistycznej w procesie zarządzania strategicznego, w tym zdefiniowaniu pojęcia decyzji strategicznej w ujęciu logistycznym. W ujęciu modelowym i strategicznym zobrazowano tendencje rozwojowe łańcucha dostaw. Dużo uwagi poświęcono zachowaniom strategicznym oraz obszarom decyzyjnym w łańcuchu. Wskazano specyficzne elementy i płaszczyzny zachowań strategicznych z uwzględnieniem szerokiego zakresu narzędzi i koncepcji. Nie ulega wątpliwości, że zagadnienia związane z zarządzaniem strategicznym i decyzjami podejmowanymi w łańcuchu dostaw obejmują szerokie spektrum obszarowe i funkcjonalne, jak również często są trudne do zrozumienia. Dlatego twórcy pracy pokusili się o wskazanie własnego punktu widzenia w powyższych kwestiach.

Książka składa się z pięciu rozdziałów. W pierwszym scharakteryzowano miejsce i istotę strategii logistycznej w procesie zarządzania strategicznego, począwszy od zdefiniowania pojęcia logistycznych decyzji strategicznych, przez strategie logistyczne i ich typologie. W kolejnym główną uwagę zwrócono na modelowe ujęcie łańcucha dostaw. Szeroki zakres badanego obszaru pozwolił na wyodrębnienie

cech charakterystycznych i kategoryzację poszczególnych modeli. W rozdziale trzecim opisano tendencje i kierunki rozwoju łańcuchów dostaw, począwszy od odchudzonego i elastycznego, przez inteligentny, zrównoważony, aż do kruchych i wrażliwych. Tematem rozdziału czwartego są zachowania strategiczne w łańcuchach dostaw, ze szczególnym uwzględnieniem teorii gier. Ostatni rozdział to charakterystyka decyzji strategicznych w ujęciu obszarowym. Skupiono się tu zarówno na problemach lokalizacji w łańcuchu, jak i organizacji logistyki, przechodząc do tematów związanych z gospodarką materiałową, obsługą klienta oraz przepływem informacji w łańcuchu.

Publikacja powstała na bazie wieloletnich doświadczeń dydaktycznych autorów, w tym pracy ze studentami na kierunku logistyka WZiEU US, oraz praktycznych obserwacji i badań naukowych związanych z implementacją zagadnień dotyczących podejmowania decyzji strategicznych i wdrażania różnego rodzaju strategii, na różnych poziomach organizacji oraz w obszarze łańcucha dostaw.

Monografia jest zgodna z treściami programowymi przedmiotów wykładanych na studiach wyższych na kierunku logistyka i zarządzanie, obejmujących swoim obszarem tematycznym zagadnienia strategii w logistyce i łańcuchu dostaw oraz wykorzystania narzędzi i instrumentów zarządzania w łańcuchach dostaw. Może służyć pomocą dydaktyczną studentom i nauczycielom akademickim, poszukującym kompleksowego podejścia do problematyki decyzji strategicznych. Może również stanowić praktyczny poradnik dla osób zajmujących się szkoleniami z zakresu implementacji strategii w łańcuchu dostaw, a także menedżerów łańcuchów (logistyki), pragnących uzyskać wiedzę na temat tradycyjnych i nowych narzędzi wspierających podejmowanie decyzji w łańcuchu dostaw.

Intencją autorów było przekazanie czytelnikom wiedzy, która pozwala na skuteczne i sprawne podejmowanie decyzji strategicznych w logistyce, z jednoczesnym uwzględnieniem eliminacji potencjalnego ryzyka niepowodzeń w zarządzaniu łańcuchem dostaw.

*Blanka Tundys, Andrzej Rzeczycki, Joanna Drobiaziewicz
Szczecin, listopad 2017*

1. Istota oraz miejsce strategii logistycznej w procesie zarządzania strategicznego

1.1. Istota decyzji strategicznych w logistyce

Trafnie podjęte decyzje logistyczne przyczyniają się do zapewnienia sukcesu organizacji i całego łańcucha dostaw. Decyzje stanowią wybór jednej możliwości, spośród określonego zbioru, który musi się składać z co najmniej dwóch elementów. Wybór jednej możliwości określa się jako proces decyzyjny, stanowiący proces myślowy, podczas którego świadomie są określane kierunki i sposoby działania [Kauf, Tuczak, 2016, s. 10]. Stosowanie odpowiednio dobranego zbioru technik i metod wspierających decyzje logistyczne może stanowić o sukcesie łańcucha dostaw. Decyzje logistyczne stanowią zbiór podejmowanych działań, które muszą być dostosowane do zmieniających się warunków otoczenia, determinowanych przez złożone struktury środowiska, w jakim funkcjonują łańcuchy. Właściwie podjęte, eliminują w pewnym stopniu zagrożenia oraz ryzyko niewykonania zadań i procesów, zapewniając skuteczność i sprawność ich realizacji.

Podejmowanie decyzji stanowi proceduralno-technologiczną cechę procesu zarządzania o wielorakich uwarunkowaniach ekonomicznych i psychosocjologicznych. Podejmowanie decyzji można rozpatrywać w dwóch znaczeniach: wąskim i szerokim [Targalski, 1986, s. 194]. W pierwszym stanowi jeden z etapów procesu decyzyjnego, oznaczający akt woli decydenta dokonującego nielosowego wyboru jednego ze zbioru możliwych wariantów rozwiązania problemu decyzyjnego (warianty te oczywiście muszą być wcześniej zidentyfikowane lub zaprojektowane). W drugim ujęciu to złożony proces, na który składają się: rejestracja i ocena informacji, identyfikacja problemu decyzyjnego i zastosowanie przyjętego kryterium wyboru, określenie i wydanie decyzji (zadania decyzyjnego) oraz rejestracja informacji o jej wykonaniu. Proces decyzyjny jest więc sekwencją czynności, która zawiera sformułowanie problemu, jego rozwiązanie oraz wdrożenie podjętej decyzji. Istotą procesu decyzyjnego jest podejmowanie decyzji (wybór), które składa się

z podmiotu decyzyjnego (decydent), zbioru sytuacji decyzyjnych (warunków), wyników oraz hipotez przyszłych sytuacji kształtujących decyzje.

Do najważniejszych etapów podejmowania decyzji należy zaliczyć:

- identyfikację sytuacji, która wymaga podjęcia decyzji (analiza i określenie sytuacji problemowej w tych warunkach organizacyjnych),
- identyfikację i projekcję wariantów decyzji (określenie zbioru możliwych decyzji, ocena możliwych decyzji),
- ocenę wskazanych wariantów i wybór wariantu najbardziej optymalnego,
- stworzenie warunków do realizacji decyzji,
- weryfikację rekomendowanego wariantu i wprowadzenie korekt lub też powrót do kroków poprzednich w celu uzupełnienia informacji,
- wdrożenie proponowanego i zatwierdzonego wariantu działań,
- obserwację wyników i ich ocenę,
- kontrolę efektów podejmowanych decyzji oraz udoskonalenie (poprawę) podjętych działań – reengineering.

Decyzje logistyczne, uwzględniając zakres i rodzaj informacji, którymi dysponuje decydent, są podejmowane na różnym poziomie zarządzania i stopnia niepewności [Tyszka, 2010, s. 25–27], co w praktyce oznacza: warunki pewności (względna pewność), warunki ryzyka (częściowa niepewność), warunki niepewności (skrajna niepewność). Niepewność i ryzyko, które się pojawiają, najczęściej są związane z niespełnieniem oczekiwań. Jedną z możliwych sytuacji jest pojawiające się zjawisko entropii, czyli zupełnie nieznanemu prawdopodobieństwu zajścia zdarzenia, związanej z niedostatkiem informacji. Ten typ ryzyka powoduje podejmowanie decyzji z pewnym zakładanym prawdopodobieństwem osiągnięcia uzasadnionego rezultatu. Podejmowane decyzje logistyczne wpływają na konkurencyjność organizacji, rozwój struktury produktów i usług, kreowanie składników otoczenia, dlatego podczas trwania procesu konieczne jest posiadanie informacji zarówno perspektywnych, jak i retrospektywnych, które przyczyniają się do podejmowania bardziej trafnych decyzji.

Proces decyzyjny w logistyce obejmuje definiowanie i redefiniowanie strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzając te zmiany, a często także je wywołując oraz włączając w to sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności są tak dysponowane, by osiągnąć przyjęte długofalowe cele rozwoju [Krupski (red.), 1998, s. 96]. W organizacjach i łańcuchach dostaw można wskazać szereg problemów obejmujących różny horyzont decyzyjny i analityczny, które jednocześnie odpowiadają określonym poziomom zarządzania w strukturze kierowania organizacją. Problemy te i towarzyszące im decyzje mogą występować na poziomie [Pierścionek, 2011, s. 17, za: Wit, Meyer, 1998, s. 9]: sieci, przedsiębiorstwa, korporacji, łańcucha dostaw i funkcjonalnym. Opierając się na klasyfikacji związanej z pozycją hierarchiczną i celami, jakie mają zostać osiągnięte, decyzje logistyczne podejmowane są więc w kontekście strategicznym, operacyjnym i taktycznym [Kauf, Tłuczak, 2016, s. 14–15]. W ujęciu strategicznym należy rozumieć

je jako elementy procesu informacyjno-decyzyjnego wspomaganego procesami planowania, organizacji, motywacji i kontroli, których celem jest rozstrzygnięcie o kluczowych problemach działalności organizacji, jej przetrwaniu i rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem oddziaływań otoczenia i węzłowych czynników własnego potencjału wytwórczego [Stabryła, 2000, s. 11]. Oznacza to, że decyzje logistyczne skupiają się na kluczowych kwestiach dotyczących działalności organizacji, często decydujących o jej rozwoju czy przetrwaniu. Podejmowanie decyzji strategicznych w logistyce wiąże się z zarządzaniem procesami logistycznymi i ma duże znaczenie dla uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Tworzenie efektywnych struktur pozwala na zaspokajanie potrzeb klienta i zapewnienie oczekiwanych zysków [Kempny, 2002, s. 12].

Do logistycznych decyzji strategicznych można zaliczyć [Kauf, Tłuczak, 2016, s. 15]:

- wybór i lokalizację infrastruktury logistycznej związanej z wytwarzaniem i magazynowaniem,
- rodzaje, technologie i wyposażenie magazynów,
- decyzje lokalizacyjne dotyczące tzw. punktów rozdziału,
- decyzje dotyczące metod i sposobów zarządzania zapasami w całym łańcuchu dostaw,
- wybór i zasady współpracy z dostawcami.

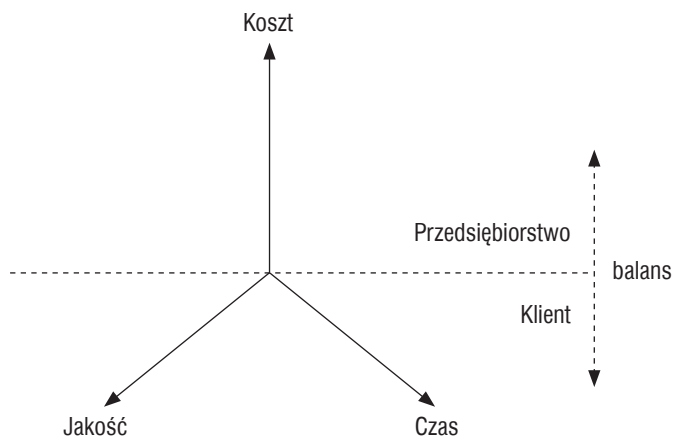
W tym ujęciu podejmowane decyzje strategiczne w logistyce wspierają działalność i strategię całego przedsiębiorstwa, m.in. przez: wybór strategicznych dostawców materiałów i półfabrykatów, podejmowanie decyzji *make or buy* (np. własna lub zewnętrzna obsługa transportowa procesów logistycznych), wybór struktury podmiotowej sprzedaży, sieci dystrybucji (sieć własna lub wykorzystanie sieci innych podmiotów), planowanie struktury łańcucha dostaw (liczba ogniw, ich lokalizacja, rola jednostek, lidera), modelowanie i reorganizację sieci, prognozowanie strumienia popytu, wybór odpowiedniej strategii zarządzania pozwalającej na uzyskanie większej efektywności działań logistycznych, w tym zarządzania zapasami, gospodarką magazynową, doбором systemu dystrybucji, transportu czy zagospodarowaniem odpadów. Logistyczne decyzje strategiczne to również decyzje obejmujące racjonalizację kosztów, przy zapewnieniu efektywnej obsługi klienta, dbające o odpowiedni przepływ informacji.

Decyzje taktyczne dotyczą zasobów powiązanych z podstawowymi procesami w organizacji, stanowiąc niezbędny element realizacji jej funkcji. W logistycznym kontekście do decyzji taktycznych należy zaliczyć decyzje dotyczące zakresu i sposobu wykorzystania magazynów, zadań w nich wykonywanych, alokacji zasobów czy wyboru i zakupu środków transportu.

Decyzje operacyjne dotyczą bieżącej działalności i prowadzą do bezpośredniego działania, są ograniczone decyzjami podejmowanymi na wyższych szczeblach, a w ujęciu logistycznym obejmują podstawowe procesy techniczne i ekonomiczne w sferze przepływów towarowych realizowanych w ramach określonych struktur, potencjałów oraz potrzeb, np. zmiana statusu klientów czy opracowywanie

planów awaryjnych. Problemy decyzji strategicznych w zakresie logistyki odnoszą się również do planowania wielkości produkcji, sposobu zaopatrzenia/zakupu, powiązań lokalizacyjnych w łańcuchu, systemu i sposobów alokacji zapasów, w tym magazynów, organizacji procesów transportowych (ich minimalizacji przy zachowaniu terminowości i określonej jakości), procesów związanych z przepływem materiałów i informacji w łańcuchu dostaw i ich usprawnianiem, zaspokajaniem potrzeb interesariuszy, optymalizacją działań, biorąc pod uwagę zachowanie zasady złotego trójkąta logistycznego (koszty, czas, jakość – rys. 1.1), jak również optymalne wykorzystanie infra- i suprastruktury, zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi logistycznej, jakości zarówno strumienia materialnego, jak i procedur zarządzania infrastrukturą informatyczną i technologiami związanymi z przepływem informacji, uwzględniania w ramach działalności aspektów kosztowych i oparcia podejmowanych decyzji na rachunku ekonomicznym, decyzji lokalizacyjnych, modernizacji struktury łańcucha oraz struktur organizacyjnych, w tym powołania odpowiednich służb logistycznych, wyboru odpowiednich sposobów zarządzania zapasami, wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, tworzenia odpowiedniego systemu wsparcia logistycznego.

W ujęciu obszarowym decyzje logistyczne dotyczą sfery zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, biorąc pod uwagę procesy przemieszczania dóbr, magazynowania, pakowania, manipulacji, uszlachetniania, kontroli, realizacji zamówień, zwrotów, gromadzenia i usuwania odpadów.



Rysunek 1.1. Idea „złotego trójkąta logistycznego”

Źródło: [Frankowska, Jedliński, 2011, s. 87].

Decyzje muszą uwzględniać różne możliwości rozwiązań, aby móc podjąć te najbardziej słuszne, decydowane w odpowiednim czasie, jak również obejmować efektywność kosztową, bazując na rachunku ekonomicznym, zapewniać odpowiednią jakość realizowanych zadań, spełniając określone cele.

Bibliografia

- Abt S. [2001], *Logistyka w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Abt S., Woźniak H. [1993], *Podstawy logistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Altkorn J. (red.) [1995], *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków.
- Andriof J., Waddock S. [2002], *Unfolding Stakeholder Engagement*, [w:] J. Andriof, S. Waddock, B. Husted, S.S. Rahma (red.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
- Antoniak M. [2004], *Strategie logistyczne*, Wyższa Szkoła Celna w Warszawie, Warszawa.
- Anuszkiewicz K., Marona T. [2012], *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura”, nr 1.
- Balaji M., Velmurugan V, Subashree C. [2015], TADS: *An assessment methodology for agile supply chains*, „Journal of Applied Research and Technology”, nr 13(5).
- Ballou R.H. [1999], *Business Logistics Management*, Prentice-Hall International, Inc., New Jersey.
- Banaszak Z., Klos S., Mleczek J. [2011], *Zintegrowane systemy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Baraniecka A. [2011], *Uwarunkowania wykorzystania innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu łańcuchami dostaw w Polsce*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1.
- Baraniecka A., Rodawski B. [2007a], *Model of Supply Chain Management Proficiency (1)*, „Pharma Poland News”, nr 8(17).
- Baraniecka A., Rodawski B. [2007b], *Model of Supply Chain Management Proficiency (2)*, „Pharma Poland News”, nr 9(18).
- Bedej L., Eklund S., Najafi N., Wahrén W., Westerlund K. [2009], *Purchasing management*, <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/90488.pdf> (dostęp: 18.09.2017).
- Bednarz L. [2013a], *Analiza działań w łańcuchu dostaw z punktu widzenia tworzenia wartości*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 6(38).
- Bednarz L. [2013b], *Doskonalenie zarządzania łańcuchami dostaw przy zastosowaniu metod szczupłej logistyki*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 5.
- Beier F.J., Rutkowski K. [1995], *Logistyka*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Bendkowski J., Kramarz M. [2006; 2011], *Logistyka stosowana. Metody, techniki, analizy*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Bendkowski J., Radziejowska G. [2005], *Logistyka zaopatrzenia w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Blaik P. [1999], *Logistyka – koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Blaik P. [2001; 2010], *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Blaik P., Bruska A., Kauf S., Matwiejczuk R. [2013], *Logistyka w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Blajer-Gołębiowska A., Zielenkiewicz M. [2005], *Teoria gier jako narzędzie ekonomii XX i XXI wieku*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, Wydawnictwo Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.

- Bozarth C., Handfield R.B. [2007], *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw*, One Press, Gliwice.
- Brilman J. [2002], *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Bruce M., Daly L., Towers N. [2004], *Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry?*, „International Journal of Operations & Production Management”, nr 24(2).
- Bucharowski P. [2006], *E-relacje jako forma współpracy partnerów biznesowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1.
- Budner W. [2004], *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Budziejewicz-Guźlecka A. [2009], *Rola informacji w internetowej komunikacji marketingowej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 42.
- Bujak A. [2010], *Zwinne łańcuchy dostaw*, „Logistyka”, nr 2.
- Carter C.R., Rogers D.S. [2008], *A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, t. 38(5).
- Chapman P., van Holk R. [2007], *Creating the agile supply chain – eight years on*, Working Paper, Cranfield School of Management.
- Chicarelli A.R.L., Penteado M.M. [2006], *Logistics Capabilities and Resources*, RIRL 2006 – Sixth International Congress of Logistics Research, September 3–6, Pontremoli, Italy.
- Chmielewski D. [2008], *Servqual – metoda badania jakości świadczonych usług zdrowotnych*, „Zarządzanie Jakością”, nr 3.
- Christopher M. [1998], *Logistics and Supply Chain Management*, Pitman Publishing, Londyn.
- Christopher M. [2000], *The agile supply chain: competing in volatile markets*, „Industrial Marketing Management”, nr 29(1).
- Christopher M., Peck H. [2004], *Bulding the Resilient Supply Chain*, „The International Journal of Logistics Management”, t. 15, nr 2.
- Christopher M., Peck H., Abley J., Haywood M., Saw R., Rutherford C., Strather M. [2003], *Creating Resilient Supply Chains: A Practical Guide*, Bedford, UK, Cranfield University, https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/4374/1/Creating_resilient_supply_chains.pdf (dostęp: 10.09.2017).
- Christopher M., Peck H., Towill D. [2006], *A taxonomy for selecting global supply chain strategies*, „The International Journal of Logistics Management”, t. 17(2).
- Christopher M., Towill D. [2000], *Supply Chain Migration from Lean and Functional to Agile and Customized*, „Supply Chain Management”, t. 5, nr 4.
- Cierpiszewski R. [2015], *Opakowania inteligentne*, „Acta Poligraphica”, t. 6.
- Ciesielski M. [1997], *Strategie logistyczne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Ciesielski M. (red.) [2009], *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M., Długosz J. (red.) [2010], *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M., Zimmewicz S. [2005], *Partnerstwo i dominacja*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4.
- Cieślak A., Rokicki B. [2013], *Rola sieci transportowej w rozwoju polskich regionów: zastosowanie modelu potencjału ekonomicznego*, Acta Universitatis Nicolai Copernici, *Ekonomia*, t. XLIV, nr 1, Toruń.
- Cooper R., Slagmulder R. [1999], *Supply Chain Development for the Lean Enterprise – Interorganizational, Cost Management*, Productivity Press, Portland.
- Corsten D., Gabriel C. [2002], *Supply Chain Management erfolgreich umsetzen*, Grundlagen, Realisierung und Fallstudien, Springer Verlag, Berlin.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr. [1992], *The Management of Business Logistics*, St. Paul MN.
- Coyle J.J., Bardi E.J., Langley C.J. Jr. [2010], *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa.
- Dobrzyński M.D. [2009], *Procesy integracji w łańcuchu dostaw towarów konsumpcyjnych*, WN Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa–Białystok.
- Drab-Kurowska A. [2011], *Wykorzystanie technologii informatycznych w komunikacji marketingowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 68.
- Drucker P.F. [2009], *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.

- Durlik I. [1995], *Inżynieria zarządzania. Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, cz. I, Placet, Warszawa.
- Dziembek D. [2016], *Cloud computing – charakterystyka i obszary zastosowań w przedsiębiorstwach*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2016/T2/t2_0725.pdf (dostęp: 12.10.2017).
- Ellram L., Carr A. [1994], *Strategic purchasing: A history and review of the literature*, „Journal International”, t. 30(2).
- Faucheux S., Nicolai I. [1998], *Environmental technological change and governance in sustainable development policy*, „Ecological Economics”, nr 27.
- Fertsch M. (red.) [2006], *Podstawy logistyki. Podręcznik do kształcenia w zawodzie technik logistyk*, Biblioteka Logistyczna, Poznań.
- Fisher M.L. [1997], *What is the right Supply Chain for your product?*, „Harvard Business Review”, March–April.
- Fleischmann M., Bloemhof-Ruwaard J.M., Dekker R., van der Laan E., van Nunen Jo A.E.E., van Wassenhove L. [1997], *Quantitative models for reverse logistics. A review*, „European Journal of Operational Research”, nr 103(1).
- Fleischmann M., Krikke H.R., Dekker R., Flapper S.D.P. [2000], *A characterization of logistics networks for product recovery*, „Omega”, nr 28(6).
- Found P. [2013], *Lean Supply Chain: A Behavioral Perspective: Examples from Packaging Supply Chains in the FMCG Sector*, Behavioral Issues in Operations Management, Springer, Londyn.
- Frankowska M., Jedliński M. [2011], *Efektywność systemu dystrybucji*, PWE, Warszawa.
- Freeman R.E. [2010], *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.
- Frohlich M.T., Westbrook R. [2001], *Arcs of integration: an international study of supply chain strategies*, „Journal of operations management”, nr 19(2).
- Garbara J., Nowakowska A. [2010], *Realizacja strategii logistycznej obsługi klienta na przykładzie systemu zarządzania serwisem*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, t. 1., Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
- Global Warehouse Management Systems (WMS) Market 2014–2018* [2014], PR Newswire, New York.
- Godlewska H. [2001], *Lokalizacja działalności gospodarczej. Wybrane zagadnienia*, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
- Gołębska E. [2012], *Logistyka*, C.H. Beck, Warszawa.
- Gołębska E., Tyc-Szmił K., Brauer J. [2008], *Logistyka w usługach*, WN PWN, Warszawa.
- Gołębiowski T. (red.) [2003], *Marketing na rynku instytucjonalnym*, PWE, Warszawa.
- Gorynia M. [1995], *Mezoeconomia – modele samoregulacji branży*, „Ekonomista”, nr 5/6.
- Grabski L., Rutkowski I., Wrzosek W. [1996], *Marketing*, PWE, Warszawa.
- Green P.E., Tull D.S., Albaum G. [1988], *Research for Marketing Decisions*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nowy Jork.
- Grosse T.G. [2002], *Przegląd koncepcji teoretycznych rozwoju regionalnego*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1(8).
- Grzybowska K. [2011], *Strategie zakupowe*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- Gunasekaran A. [1999], *Agile manufacturing: a framework for research and development*, „International Journal of Production Economics”, nr 62(1).
- Gupta S.M. [2013], *Reverse Supply Chains. Issues and Analysis*, Hoboken: CRC, Press.
- Gupta S., Lehmann D.R. [2003], *Customers as Assets*, „Journal of Interactive Marketing”, t. 17(1).
- Hallikas J., Virolainen V.M., Touminen M. [2002], *Understanding Risk and Uncertainty in Supplier Networks – a Transaction Cost Approach*, „International Journal Production Research”, t. 40(15).
- Handfield R., Straube F., Pfohl H.C., Wieland A. [2013], *Trends and Strategies in Logistics and Supply Chain Management*, Embracing Global Logistics Complexity to Drive Market Advantage, DVV Media Group, Hamburg.
- Hanus P. [2011], *Uwarunkowania działań i decyzji w systemie logistycznym wybrane przykłady*, „Logistyka”, nr 6.
- Harasimowicz A. [2015], *Efekty aglomeracji – czynnik czy bariera rozwoju miast? Analiza wybranych aspektów w świetle literatury przedmiotu*, „Studia Miejskie”, t. 20.

- Harrison A., van Hoek R. [2010], *Zarządzanie logistyką*, PWE, Warszawa.
- Hartung F. [2016], *Inteligentne łańcuchy dostaw oraz IoT w przemyśle*, <https://www.magazynprzemyslowy.pl/zarzadzanie-i-rynek/Inteligentne-lancuchy-dostaw-oraz-IoT-w-przemysle,8025,1> (dostęp: 12.11.2017).
- Hayes R., Wheelwright S. [1984], *Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing*, Wiley, Nowy Jork.
- Hearn S. [2012], „Focus on Logistics and Transport”, nr 12.
- Hines P., Lamming R., Jones D., Cousins P., Rich N. [2000], *Value stream management: Strategy and excellence in the supply chain*, Financial Times Prentice Hall.
- Holk van R., Harison A., Christopher M. [2001], *Measuring agile capabilities in the supply chain*, „International Journal of Operations and Production Management”, t. 21(1/2).
- Hugos M. [2011], *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, Helion, Gliwice.
- Ivanov D., Sokolov B., Kaeschel J. [2010], *A Multi-Structural Framework for Adaptive Supply Chain Planning and Operations Control with Structure Dynamics Considerations*, „European Journal of Operational Research”, t. 200(2).
- Jacko J.F. [2009], *Ontologia myślenia strategicznego*, „Homo Ludens”, Czasopismo ludologiczne Polskiego Towarzystwa Badania Gier, nr 1.
- Jacquemin A. [1967], *L'entreprise et son pouvoir de marché*, Librairie Universitaire, Louvain.
- Jacyna M., Lewczuk K. [2016], *Projektowanie systemów logistycznych*, WN PWN, Warszawa.
- Januszewski A. [2011], *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania*, t. 1. *Zintegrowane systemy transakcyjne*, WN PWN, Warszawa.
- Januszewski P. [2012], *Systemy mobilne w logistyce*, [w:] W. Wiczerzycki (red.), *E-logistyka*, PWE, Warszawa.
- Jasti N.VK., Kodali R. [2014a], *A literature review of empirical research methodology in lean manufacturing*, „International Journal of Operations & Production Management”, nr 34(8).
- Jasti N.VK., Kodali R. [2014b], *Lean production: Literature review and trends*, „International Journal of Production Research”, nr 53(3).
- Jedliński M. [2009], *Dynamiczne koncepcje logistyczne*, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Jeszka A.M. [2008], *W poszukiwaniu migrującej wartości w sektorze usług logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 4.
- Kamarulzaman N.H., Zainal Abidin M. [2013], *Application of e-Procurement Technologies for Selecting Suppliers of Agro-Based SMEs in Malaysia*, „International Journal of Economics and Management”, nr 7(1).
- Kardasz H. [2008], *Osiem skutecznych praktyk w zarządzaniu zakupami*, „Harvard Business Review Polska”, https://www.hbrp.pl/klub/pdf_sniadania/1025222785.pdf (dostęp: 12.10.2017).
- Kauf S., Thuczak A. [2016], *Optymalizacja decyzji logistycznych*, Difin, Warszawa.
- Kawa A. [2008], *Elastyczne i dynamiczne łańcuchy dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1.
- Kawa A. [2011], *Konfigurowanie łańcucha dostaw: teoria, instrumenty i technologie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Kempny D. [2000], *Benchmarking*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Kempny D. [2001], *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa.
- Kempny D. [2002], *Ewolucja koncepcji logistycznego łańcucha dostaw na tle zmian orientacji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 944.
- Kempny D. [2008], *Obsługa logistyczna*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Kempny D. [2009], *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchu dostaw*, [w:] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.), *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, ILiM, Poznań.
- Kiba-Janiak M., Witkowski K. [2013], *System informacji logistycznej w służbach ratowniczych. Studium przypadku Londyńskiego Centrum Operacyjnego*, „Logistyka”, nr 5.
- Kisielnicki J., Sroka H. [2001], *Systemy informacyjne biznesu*, Placet, Warszawa.
- Kisperska-Moroń D. [2002], *Benchmarking jako narzędzie zarządzania logistycznego*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.

- Kisperska-Moroń D. [2012], *Spółeczna odpowiedzialność łańcuchów dostaw i ich systemów logistycznych (założenia koncepcyjne)*, „Logistyka”, nr 4.
- Kisperska-Moroń D., de Haan J. [2011], *Improving supply chain performance to satisfy final customers: „Leagile” experiences of a polish distributor*, „International Journal of Production Economics”, nr 133(1).
- Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S. (red.) [2009], *Logistyka*, IliM, Poznań.
- Klaas T. [2003], *Logistics Organization. A configurational approach towards a logistics oriented Organization*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Klaus P., Krieger W. [2009], *Gabler lexikon logistik – Management logistischer Netzwerke und Flüsse*, Gabler Verlag / Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Konecka S. [2011], *Typologia strategii łańcuchów dostaw*, „Logistyka”, nr 5.
- Konecka S. [2015], *Ryzyko zakłóceń w zarządzaniu łańcuchami dostaw*, Rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Konecka S., Stajniak M., Szopik-Depczyńska K. [2016], *Bezpieczeństwo łańcucha dostaw*, „Autobusy”, nr 11.
- Kostecki R. [2017], *Wprowadzenie do teorii gier*, http://www.fuw.edu.pl/~kostecki/teoria_gier.pdf (dostęp: 12.12.2017).
- Korzeń Z. [2000], *Inteligentne magazyny logistyczne – uwarunkowania integracji systemów*, Materiały kongresowe, Polski Kongres Logistyczny, Logistics 2000: Wyjść naprzeciw logistycznym wyzwaniom XXI wieku, Poznań.
- Kot S., Starostka-Patyk M., Krzywda D. [2009], *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- Kowalska K. [2005], *Logistyka zaopatrzenia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Koźmiński A., Piotrowski W. [1995], *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Krajewski K. [2009], *Logistyka klienta*, „Fresh & Cool Market”, nr 10.
- Kraljic P. [1983], *Purchasing must become supply management*, „Harvard Business Review”, September–October.
- Kramarz M. [2014], *Elementy logistyczne obsługi klienta w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategie*, Difin, Warszawa.
- Krasnodębski G. [2010], *Nowoczesne standardy wymiany informacji w logistyce*, II Konferencja Naukowa – Logistyka Morska 'Log-Mare'10”, Jurata.
- Krikke H., Le Blanc I., van der Velde S. [2004], *Product modularity and the design of closed loop supply chain*, „California Management Review”, nr 46 (2).
- Krupski R. (red.) [1998], *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje i metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Kulińska E. [2009a], *Aspekt tworzenia wartości*, „Eurologistics”, nr 3.
- Kulińska E. [2009b], *Wartość dodana w procesach logistycznych*, [w:] R. Knosala (red.), *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Kulińska E. [2011], *Udział procesów logistycznych w tworzeniu wartości dodanej*, „Logistyka”, nr 4.
- Lambert D.M. [2008], *Supply Chain Management: Processes, Partnership, Performance*, SCM Institute, Sarasota.
- Lambert D., Stocs J. [1993], *Strategic logistics management*, McGraw-Hill Co, Nowy Jork.
- Lawrence A., Weber J. [2008], *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public Policy*. McGraw-Hill Companies, Incorporated.
- Lee E.A. [2015], *The Past, Present and Future of Cyber-Physical Systems: A Focus on Models*, „Sensors”, nr 15.
- Lee H.L. [2002], *Aligning Supply Chain Strategies with Product Uncertainties*, „California Management Review”, nr 44(3).
- Lemke F., Goffin K., Szwejcjewski W. [2003], *Investigating the Meaning of Supplier-Manufacturer Partnerships: An Exploratory Study*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, nr 33(1).
- Leszczyńska M. [2008], *Możliwości zastosowania technologii czasu rzeczywistego w międzyorganizacyjnym systemie informacyjnym logistyki*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Informatyka Ekonomiczna”, nr 23.

- Li Z., Gilbert S.M., Lai G. [2014], *Supplier encroachment under asymmetric information*, „Management Science”, nr 60(2).
- Lysons K. [2004], *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa.
- Łuczak J., Matuszak-Flejszan A. [2007], *Metody i techniki zarządzania jakością: kompendium wiedzy*, Quality Progress, Poznań.
- Łupicka A. [2009], *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo, Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Łupicka A. [2010], *Relacje w łańcuchach dostaw*, [w:] M. Ciesielski, J. Długosz (red.), *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.
- Malawski M., Roy J. [2005], *Gry przetargu ultymatywnego*, „Decyzje”, nr 3.
- Małkus T. [2002], *Kryteria oceny outsourcingu usług logistycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1.
- Manzouri M., Ab Rahman M.N. [2013], *Adaptation of theories of supply chain management to the lean supply chain management*, „International Journal of Logistics Systems and Management”, nr 14(1).
- Marcinkowska M. [2011], *Tworzenie wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego – Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 37(639).
- Mason-Jones R., Naylor B., Towill D.R. [2000], *Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace*, „International Journal of Production Research”, nr 38(17).
- Matwiejczuk R. [2015], *Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, – Strategie i logistyka w warunkach kryzysu”, nr 382.
- Mazurkiewicz-Pizlo A., Pizlo W. [2011], *Inspiracje teoretyczne konkurencyjności według Thunena, Marshalla, Portera*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 93, Warszawa.
- Mell P., Grance T. [2011], *The NIST Definition of Cloud Computing*, Computer Security Division, Information Technology Laboratory, National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg.
- Melović B., Mitrović S., Djokaja A., Vatinc N. [2015], *Logistics in the Function of Customer Service – Relevance for the Engineering Management*, „Procedia Engineering”, nr 117.
- Michel R. [2016], *WES solutions: More than a BRIDGE*, Modern Materials Handling 71.1.
- Mills A. [2005], *Oxygen indicators and intelligent inks for packaging food*, „Chemical Society Reviews”, nr 34.
- Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. [1997], *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „The Academy of Management Review”, t. 22(4).
- Mollenkopf D., Stolze H., Tate W.L., Ueltschy M. [2010], *Green, lean, and global supply chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, t. 40 (1/2).
- Monczka R.M., Markham W.J. [2007], *Category strategies and suppliers management*, „Supply Chain Management Review”, wrzesień.
- Morgan R.M., Hunt S.D. [1994], *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*. „Journal of Marketing”, nr 58.
- Naim M.M., Gosling J. [2011], *On leanness, agility and leagile supply chains*, „International Journal of Production Economics”, t. 131(1).
- Naylor J., Naim M.M., Berry D. [1999], *Leagility: Integrating the Lean and Agile Manufacturing Paradigms in the Total Supply Chain*, „International Journal of Production Economics”, t. 62(1/2).
- Neely A., Adams C. [2000], *Perspectives on Performance: the Performance Prism*, Centre for Business Performance, Cranfield.
- Nightingale D. [2005], *Lean supply chain management principles and practices*, Massachusetts Institute of Technologies, https://ocw.mit.edu/courses/aeronautics-and-astronautics/16-852j-integrating-the-lean-enterprise-fall-2005/lecture-notes/7_lean_sup_ch_mg.pdf (dostęp: 11.12.2017).
- Nita B. [2016], *Teoria interesariuszy a informacja sprawozdawcza na przykładzie pryzmatu dokonań*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, t. 87.
- Noga A. [2009], *Teorie przedsiębiorstw*, WN PWN, Warszawa.

- Nowicki A., Chomiak-Orsy I. (red.) [2007], *Systemy informacyjne logistyki*, cz. 2 – Modelowanie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Nowicki M. [2016], *Paradoks lokalizacji – wirtualizacja i narzędzia jej służące*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, *Sieci międzyorganizacyjne, procesy i projekty w erze paradoksów*, nr 421, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Nowosielski S. [2016], *Projekty jako narzędzie doskonalenia procesów logistycznych przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej – Organizacja i Zarządzanie”, nr 99.
- Nyhuis P., Wiendhal H.P. [2009], *Fundamentals of Production Logistics. Theory, Tools and Applications*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Obłój K. [1995], *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. [1998], *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. [2002], *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. [2014], *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Odlanicka-Poczobutt M., Kulińska E. [2015], *Analiza procesu gospodarki materiałowej producentów urządzeń chłodniczych*, „Logistyka”, nr 6.
- Olhager J. [2003], *Strategic positioning of the order penetration point*, „International Journal of Production Economics”, nr 85(3).
- Olsen R.F., Ellram L.M. [1997], *A portfolio approach to supplier relationships*, „Industrial Marketing Management”, t. 26(2).
- Parniangtong S. [2016], *Supply Management. Strategic Sourcing*, Springer Singapore.
- Penc J. [1994], *Strategie zarządzania*, cz. I. *Perspektywiczne myślenie, systemowe działanie*, Placet, Warszawa.
- Perez C., de Castro R., Simons D., Gimenez G. [2010], *Development of lean supply chains: a case study of the Catalan pork sector*, „Supply Chain Management: An International Journal”, t. 15(1).
- Perroux F. [1964], *L'économie du XX siècle*, Presses universitaires de France, Paryż.
- Pfohl H.C. [1998], *Systemy logistyczne*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Piałucha M., Siuta B. [2001], *Wspieranie procesów innowacyjnych w Polsce i krajach Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.
- Pierścionek Z. [2011], *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa.
- Piętak Ł. [2014], *Teoria biegunów wzrostu François Perroux i implementacja jej założeń w Hiszpanii w latach 1964–1975*, *Ekonomia XXI wieku*, nr 1(1), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Piniński R. [2004], *Koncepcja logistyki w małych i średnich firmach*, [w:] M. Sołtysik (red.), *Z teorii logistyki*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Poirier C.C. [1999], *Advanced Supply Chain Management*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Poirier C.C. [2002], *Achieving Supply Chain Connectivity*, „Supply Chain Management Review”, t. 6(6).
- Poirier C.C., Quinn E.J. [2004], *How Are You Doing? A Survey of Supply Chain Progress*, „Supply Chain Management Review”, nr 11/12.
- Porter M.E. [2001], *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E. [2006], *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Porter M.E. [2010], *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes, Warszawa.
- Potter A., Mason R., Naim M., Lalwani C. [2004], *The evolution towards an integrated steel supply chain: A case study from the UK*, „International Journal of Production Economics”, t. 89(2).
- Przybysz K. [2016], *Infrastruktura przystosowana do pojazdów autonomicznych*, III Krakowska Ogólnopolska Konferencja Naukowa Transportu, 21–22 kwietnia, Kraków <https://wilis.pg.edu.pl/documents/2336321/48297377/Klaudia%20Przybysz.pdf> (dostęp: 25.09.2017).
- Radziejowska G. [2010], *Strategie logistyczne w innowacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Zarządzanie”, nr 2.
- Radziejowska G., Kruczek M., Żebrucki Z. [2006], *Koncepcja badania sprawności strategicznej w łańcuchu dostaw*, „Logistyka”, nr 6.

- Rosch D. [2017], *Inteligentna przyszłość zarządzania magazynem*, <https://polska.raben-group.com/magazyn-wiedzy/magazyn-wiedzy-artykul/news/inteligentna-przyszlosc-zarzadzania-lancuchem-dostaw/> (dostęp: 05.10.2017).
- Rubinstein A. [1982], *Perfect Equilibrium in a Bargaining Model*, „Econometrica”, nr 50(1).
- Rutkowski K. [2005], *Wprowadzenie do dystrybucji*, [w]: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji: specyfika, tendencje rozwojowe, dobre praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie.
- Rutkowski K. [2006], *Skuteczna broń konkurencyjna: łańcuch dostaw sterowany popytem konsumentów*, „Harvard Business Review Polska”, nr 44.
- Rutkowski K. (red.) [1999], *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Rydzkowski W. (red.) [2007], *Usługi logistyczne*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Sadiwala C.M. [2007], *Materials & Financial Management*, New Age International Publishers, New Delhi.
- Schulte C. [1991], *Logistik*, Verlag F. Vahlen, Monachium.
- Schwab K., Sala-i-Martin X., Brende B. [2012], *The Global Competitiveness Report 2012–20013*, Full Data Edition is published by the World Economic Forum within the framework of The Global Benchmarking Network. In World Economic Forum, Genewa.
- Sesharadi S., Mishra R. [2004], *Relationship Marketing and Contract Theory*, „Industrial Marketing Management”, nr 33.
- Skowronek C. [1982], *Analiza gospodarki materiałowej w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa.
- Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z. [2003], *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Skowronek C. [2010], *Procesy logistyczne w kształtowaniu ekonomiki przedsiębiorstw*, [w:] *Logistyka w naukach o zarządzaniu. Księga poświęcona pamięci profesora Mariana Sołtysika*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Smock D.A., Rudzki R.A., Rogers S.C. [2007], *Sourcing Strategy: The Brains Behind the Game*, „Supply Chain Management Review”, maj/czerwiec.
- Sołtysik M. [2001], *Dylematy organizacji logistyki w przedsiębiorstwach*, „Eurologistics”, nr 2.
- Sołtysik M. [2003], *Model strategii konkurencji M.E. Portera jako podstawa generowania i formułowania strategii logistycznych. Próba syntezy*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia”, nr 37, Wydział Ekonomiczny UMCS, Lublin.
- Sołtysik M. [2009], *Strategiczne zarządzanie procesami przepływu dóbr*, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak, *Logistyka*, Wydawnictwo iLiM, Poznań.
- Spekman R., Kamauff J., Myhr N. [1998], *An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships*, „Chain Management: An International Journal”, nr 3.
- Spence L., Bourlakis M. [2009], *The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose*, „Supply Chain Management: An International Journal”, t. 14(4).
- Stabryła A. [2000], *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, WN PWN, Warszawa–Kraków.
- Stahl I. [1972], *Bargaining Theory*, EFI, The Economic Research Institute at the Stockholm School of Economics, Sztokholm.
- Stevens G.C. [1989], *Integrating the supply chain*. „International Journal of Physical Distribution & Materials Management”, t. 19(8).
- Surówka-Marszałek D. [2006], *Strategia zaopatrzenia w łańcuchach dostaw na rynkach przemysłowych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 1.
- Svendsen A. [1998], *The Stakeholder Strategy. Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Svensson G. [2004], *Key Areas, Causes and Contingency Planning of Corporate Vulnerability in Supply Chains*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management”, t. 34(9).
- Systemy informatyczne w polskich magazynach* [2014], Panel polskich menedżerów logistyki, http://www.logisys.pl/_CMS/userfiles/raport_2014_systemy-IT.pdf (dostęp: 12.10.2017).
- Szablewski A., Tuziemek R. (red.) [2004], *Wycena i zarządzanie wartością firmy*, Poltext, Warszawa.
- Szczepankiewicz W. [2002], *Obsługa logistyczna sektora handlu. Uwarunkowania i kierunki zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

- Szczepankiewicz W. [2004], *Organizacja źródeł zaopatrzenia i rola handlu detalicznego w kanałach rynku*, [w:] J. Szumilak (red.), *Handel detaliczny. Funkcjonowanie i kierunki rozwoju*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Szołtysek J. [2009a], *Logistyka zwrotna – Reverse Logistic*, Instytut Logistyki i Magazynowania, Poznań.
- Szołtysek J. [2009b], *Logistyka zwrotna*, [w:] D. Kisperska-Moroń, S. Krzyżaniak (red.), *Logistyka*, Biblioteka Logistyka, Poznań.
- Szołtysek J. [2015], *Pryncypium logistyki*, „Logistyka”, nr 1.
- Szołtysek J. [2016], *Wyznaczniki projektowania zarządzania logistyką w organizacjach*, „Logistyka”, nr 2.
- Szołtysek J., Twaróg S. [2015], *Wymogi stawiane obiektowi kierującemu w zarządzaniu logistycznym*, „Zeszyty Naukowe – Problemy Transportu i Logistyki”, nr 31, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Szwajca D. [2016], *Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Strategie. Procesy i Praktyki”, nr 420, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Szymańska I., Płaziak M. [2014], *Klasyczne czynniki w procesie lokalizacji przedsiębiorstwa na wybranych przykładach*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, nr 10.
- Szymczak M. [2013], *Modele zarządzania informacją w łańcuchu dostaw*, „Organization and Management”, nr 4(157).
- Szymonik A. [2015], *Informatyka dla potrzeb logistyki(i)*, Difin, Warszawa.
- Śliwczyński B. [2005], *Controlling operacyjny łańcucha dostaw brakującym ogniwem Strategicznej Karty Wyników*, „LogForum”, nr 1(2).
- Śliwczyński B. [2008], *Planowanie logistyczne*, ILiM, Poznań.
- Tabrizi M.S.H.M. [2013], *Modeling the metrics of lean, agile, and leagility: An AHP-based approach*, „African Journal of Business Management”, nr 7(13).
- Tarasiewicz R. [2014], *Jak mierzyć efektywność łańcuchów dostaw?* Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Targalski J. [1986], *Podejmowanie decyzji*, [w:] A. Stabryła, J. Trzcieniecki (red.), *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa.
- Tiwana A. [2003], *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa.
- Towill D., Christopher M. [2002], *The supply chain strategy conundrum: to be lean or agile or to be lean and agile?* „International Journal of Logistics”, nr 5(3).
- Trebilcock B. [2011], *The EVOLUTION of the WCS*, Modern Materials Handling 66.9.
- Trębicki P. [2009], *Keiretsu – konkurencyjność w długofalowym partnerstwie*, „Eurologistics”, nr 1.
- Turocy T., von Stengel B. [2001], *Game Theory*, CDAM Research Report, październik.
- Tyszcza T. [2010], *Decyzje – perspektywa psychologiczna i ekonomiczna*, Scholar, Warszawa.
- Ugochukwu P., Engström J., Langstrand J. [2012], *Lean in the supply chain: a literature review*, „Management and Production Engineering Review”, nr 3(4).
- Vonderembse M., Uppal M., Huang S.H., Dismukes J.P. [2006], *Designing supply chains: towards theory development*, „International Journal of Production Economics”, t. 100(2).
- Vrat P. [2014], *Materials Management. An Integrated Systems Approach*, Springer, India.
- Wasiak M. [2011], *O optymalności lokalizacji obiektów metodą sieciową*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej”, nr 78, Warszawa.
- Watson J. [2008], *Strategy. An Introduction to Game Theory*, W.W. Norton & Company, Londyn.
- Wawrzyniak B. [1987], *Szkola zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Wawrzyniak B. [1989], *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Wieteska G. [2011], *Zarządzanie ryzykiem w łańcuchu dostaw na rynku B2B*, Difin, Warszawa.
- Winciewicz-Bosy M. [2013], *Miejsce logistyki i łańcucha dostaw w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu”, nr 1(33).
- Wit B. [2016], *Model biznesu z perspektywy interesariuszy*, „Research on Enterprise in Modern Economy – Theory and Practice”, nr 4(19).
- Wit B., Meyer R. [1998] *Strategy, Process, Content, Context*, International Thomson Business Press, Londyn.
- Witkowski J. [2003], *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa.

- Witkowski J. [2010], *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa.
- Witkowski J., Rodawski B. [2012], *The essence and scope of supply chain strategy*, Studia Ekonomiczne, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.
- Wojciechowski T. [2011], *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Womack J.P., Jones D.T., Roos D. [1990], *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, Rawson Associates, Nowy Jork.
- Zajdel M. [2011], *Wybrane teorie rozwoju regionalnego oraz lokalnego a rynek pracy*, „Studia Prawno-Ekonomiczne”, t. LXXXIII.
- Zaleśkiewicz T. [2011], *Psychologia ekonomiczna*, WN PWN, Warszawa.
- Żytniewski M., Zadora P [2013], *Modelowanie procesów biznesowych z użyciem notacji BPMN*, „Studia Ekonomiczne – Wyzwania w rozwoju podstaw metodycznych projektowania systemów informatycznych zarządzania”, nr 128, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Strony internetowe

- <http://www.apics.org/apics-for-business/products-and-services/apics-scc-frameworks/scor> (dostęp: 14.09.2017).
- <http://www.logistics.co.uk/sustainability-and-the-> (dostęp: 28.08.2017).
- <http://www.iconics-uk.com/phillips-avent-case-study> (dostęp: 22.08.2017).

Opracowanie porządkuje wiedzę i terminologię związane z podejmowaniem decyzji strategicznych w łańcuchu dostaw. Szerokie spektrum teoretyczne zilustrowano praktycznymi przykładami. Publikacja jest adresowana do studentów kierunków związanych z logistyką, zarządzaniem i ekonomią oraz do uczestników studiów podyplomowych i szkoleń z tego zakresu, a także specjalistów i menedżerów z branży TSL.

Problemy dotyczące zagadnień decyzji strategicznych w zarządzaniu łańcuchami dostaw oraz w logistyce stanowią zagadnienia o charakterze podstawowym, ale jednocześnie rozległym tematycznie, stąd też w ostatnich latach stały się stosunkowo częstym przedmiotem badań w naukach ekonomicznych (...). Szerokie spektrum literatury na temat zarządzania strategicznego w łańcuchach dostaw niniejszym opracowaniem niewątpliwie zostanie wzbogacone, tym bardziej że recenzowane opracowanie wiele wątków opisuje w sposób interesujący, a chwilami nawet nowatorski.

Z recenzji dra hab. Andrzeja Jezierskiego, prof. UG

Dr Blanka Tundys, dr Joanna Drobiazgiewicz i mgr Andrzej Rzeczycki są pracownikami naukowo-dydaktycznymi Katedry Logistyki Wydziału Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego.

Wydawnictwo edu-Libri jest oficyną wydawniczą publikacji naukowych i edukacyjnych.

Współpracujemy z profesjonalnymi redaktorami merytorycznymi i technicznymi z dużym doświadczeniem w przygotowywaniu publikacji specjalistycznych. Stawiamy na jakość łązoną z nowoczesnością, a najważniejsze dla nas są przyjemność współtworzenia i satysfakcja z dobrze wykonanego zadania.

Nasze publikacje (drukowane i elektroniczne) są dostępne w księgarniach stacjonarnych i internetowych oraz w czytelniach on-line ibuk.pl, osbi.pl i nasbi.pl - szczegóły na stronie wydawnictwa.

