Piotr Banaszyk

# Punkt rozdzielenia jako determinanta więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw

Problemy Zarządzania 13/1 (1), 13-28

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Problemy Zarządzania, vol. 13, nr 1 (50), t. 1: 13–28
ISSN 1644-9584, © Wydział Zarządzania UW
DOI 10.7172/1644-9584.50.1

# Punkt rozdzielenia jako determinanta więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw

Nadesłany 15.09.14 | Zaakceptowany do druku 18.11.14

**Piotr Banaszyk***

Celem artykułu jest zaprezentowanie sposobu kształtowania się więzi międzyorganizacyjnych w odniesieniu do współczesnych przedsiębiorstw. Sformułowano tezę, że ich charakterystyka zależy od lokalizacji przedsiębiorstwa względem punktu rozdzielenia w łańcuchu dostaw. Powyżej punktu rozdzielenia więzi międzyorganizacyjne zależą od działań kooperanta czynnego, a poniżej od działań kooperanta biernego. Powyżej punktu rozdzielenia obowiązuje strategia *lean*, czyli dążenie do maksymalnego wykorzystania efektu doświadczenia i przede wszystkim minimalizacja całkowitych kosztów działalności gospodarczej. Poniżej punktu rozdzielenia obowiązuje strategia *agile*, czyli zwinne zarządzanie maksymalizujące funkcję użyteczności konsumenta, niekoniecznie z nastawieniem na bezwzględną minimalizację kosztów działalności, przeciwnie – zachowania sprytne czasem naruszają klasyczne zasady zarządzania przedsiębiorstwem.

**Słowa kluczowe:** punkt rozdzielenia, zarządzanie łańcuchem dostaw, konkurowanie.

# The decoupling point as the determinant of companies' inter-organizational relations

Submited 15.09.14 | Accepted 18.11.14

The aim of this article is to demonstrate the way of shaping inter-organizational relations in modern enterprises. A thesis has been formulated that their characteristics depends on the location of the company in reference to the decoupling point in the supply chain. Above the decoupling point the inter-organizational relations depend on the activities of the active cooperator, and below the point on the activities of the passive cooperator. Above the decoupling point the lean strategy applies, that is, the company strive to maximize the effect of experience, and most of all to minimize the total cost of business. Below the decoupling point the companies apply the agile strategy, that is maximizing the consumer's utility function, in this case a focus on absolute minimization of operating costs is not necessity, on the contrary - sometimes the business agility violates the classic principles of business management.

**Keywords:** decoupling point, supply chain management, competition.

**JEL:** D02, D23, L14

* **Piotr Banaszyk** – prof. dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Logistyki Międzynarodowej.

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Logistyki Międzynarodowej, Al. Niepodległości 10, 60-967 Poznań; e-mail: piotr.banaszyk@ue.poznan.pl.

## 1. Wprowadzenie

Decyzje menedżerskie w przedsiębiorstwach nie były i nie są autonomiczne i niezależne od ogólnych uwarunkowań. Jedną z podstawowych ich determinant jest niewątpliwie presja konkurencyjna. Wraz z rozwojem ekonomicznym zmieniały się również strategie konkurowania. Obecnie najczęściej uważa się, że najpóźniejsze stadium konkurencji charakteryzuje się tymczasowością, czyli szybką przemijalnością. Wraz z tymi zmianami ewoluuje też charakter więzi organizacyjnych między przedsiębiorstwami. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie sposobu kształtowania tychże więzi międzyorganizacyjnych w odniesieniu do współczesnych firm.

Jeśli podzielić opinię, że obecnie coraz rzadziej konkurują ze sobą przedsiębiorstwa, a relacje konkurowania przesunęły się na płaszczyznę między sieciami przedsiębiorstw, to staje się możliwe zidentyfikowanie różnic między więziami międzyorganizacyjnymi ze względu na lokalizację przedsiębiorstwa w łańcuchu (albo sieci) dostaw. Graniczny charakter posiada tzw. punkt rozdzielenia.

Opracowanie składa się z trzech części. Na początku zaprezentowano istotę współczesnych uwarunkowań konkurencyjnych, uzasadniając przemijający charakter źródeł przewagi konkurencyjnej. Następnie dokonano analizy i oceny znaczenia efektu doświadczenia i zwinności przedsiębiorstwa z punktu widzenia przemijającej przewagi konkurencyjnej. Wreszcie na koniec scharakteryzowano więzi międzyorganizacyjne zarówno powyżej, jak i poniżej punktu rozdzielenia w łańcuchu dostaw.

Artykuł ma charakter przeglądowego studium literatury i kreuje hipotezę o znaczeniu punktu rozdzielenia dla kształtowania więzi międzyorganizacyjnych ze względu na kształtowanie atrakcyjnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w szybko zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych.

## 2. Współczesne uwarunkowania konkurencyjne i ich skutki dla zarządzania przedsiębiorstwami

W ostatnim czasie dosyć popularny jest pogląd, najdobitniej wyrażony przez Ritę McGrath (2013), o przemijającej przewadze konkurencyjnej. Autorka ta twierdzi, że obecnie firmy są zmuszone do działalności w warunkach falujących źródeł przewagi konkurencyjnej, a to powoduje że jakkolwiek wykorzystanie bieżących źródeł konkurencyjności jest oczywiście korzystne, to gdy fala odpływa, petryfikowanie zasobów przedsiębiorstwa wokół tych źródeł może utrudniać wypracowanie przesłanek kolejnej przewagi (McGrath, 2013, s. 10). Współcześni menedżerowie powinni zatem zmienić logikę myślenia o konkurowaniu. Zmiana ta ma charakter strategiczny i wymaga odejścia od koncentrowania uwagi na rdzennej działalności gospodarczej i porzucenia wiary w trwałość raz wykreowanej przewagi konkurencyjnej (McGrath, 2013, s. 6–7). Wiodące przedsiębiorstwa

 DOI 10.7172/1644-9584.50.1

budują swoją przewagę dzięki swoistemu „pączkowaniu", tzn. ogniskują plany wokół areny swej działalności, a nie przemysłu, w którym były i są obecne (McGrath, 2013, s. 9).

McGrath przywołuje dwie gry planszowe jako metafory kształtowania przewagi konkurencyjnej. Metafora pierwsza to szachy, czyli strategiczna gra polegająca na zbijaniu pionków przeciwnika i unieruchomieniu jego pionka najważniejszego. To postępowanie oddaje tradycyjne działanie i myślenie o konkurowaniu, w którym chodzi o zlikwidowanie konkurenta i przejęcie jego rynku. Druga jest metafora starochińskiej gry go, polegającej na kładzeniu pionków na planszy o 361 polach w celu zakreślenia nimi większego obszaru, niż to czyni konkurent. W tym wypadku menedżerowie powinny starać się zaoferować klientom jak największą liczbę produktów, zwykle komplementarnych z punktu widzenia zachowań konsumenckich (McGrath, 2013, s. 12).

Jednym z wielu przykładów może być Apple Inc. Przedsiębiorstwo to było postrzegane jako producent zaawansowanego sprzętu elektronicznego. W ten obraz wpisywał się z pewnością produkt pod nazwą ipod. Ponieważ produkt ów pozwalał na mobilne przechowywanie utworów muzycznych, słuchowisk, filmów i fotografii, to łatwo można było wpaść na pomysł, aby użytkownik mógł dzielić się tymi zbiorami i pozyskiwać je z zewnątrz. Umożliwiała to funkcjonalność ipoda pozwalająca łączyć się z internetem za pośrednictwem komputera. Apple przekształcił swój model biznesu z innowacyjnego producenta na integratora i brokera internetowego. Z czasem Apple rozwinął swą ofertę, promując także iphone czy ipad. Kluczem do sukcesu Apple okazało się sprzęgnięcie inteligentnego telefonu z internetem oraz opracowanie około 1000 aplikacji umożliwiających każdemu dowolnie kształtować swój sposób komunikowania się ze światem i budowania własnych baz danych. Apple dostosował się do oczekiwań klientów i potrafił zbudować model biznesu wyzwalający aktywność użytkowników będących posiadaczami jego urządzeń. (Fraser, 2009, s. 62–63).

Lucy Thomas i Richard D'Aveni (Thomas i D'Aveni, 2012, s. 9–11) uważają, że jedną z przyczyn szybkiego przemijania przewagi konkurencyjnej jest wszechobecny dynamizm innowacyjny realizowany wzdłuż całego łańcucha dostaw konkretnego przedsiębiorstwa, od początkowej eksploatacji surowców aż do klienta finalnego, na dodatek przez cały czas istnienia tego łańcucha. Ukształtowana pozycja konkurencyjna nie jest wobec tego w żadnym momencie trwała, przeciwnie – jej źródła podlegają nieustannej erozji. Zdobycie przewagi konkurencyjnej rzadko jest wynikiem posiadania jakichś szczególnych zasobów, bo co najwyżej mogły one być powodem sukcesu w przeszłości, a z punktu widzenia nieznanej przyszłości są zwykle blokadą rozwoju przedsiębiorstwa. Dostosowanie do nowej sytuacji konkurencyjnej przypomina istotę konkurowania w sensie schumpeterowskim i po prostu wymaga destrukcji posiadanych zasobów. Preferowane jest wydostanie się z „klatki zasobowej" poprzez jej rozmontowanie. Utrzymywanie zdolności

do strategicznego manewrowania zasobami wprowadza do przedsiębiorstwa nieustanną płynność, czyli chaos. Na konkurencyjnym rynku wymaga to zdobycia przewagi nad rywalami ekonomicznymi.

Według Rity McGrath i Iana Macmillana menedżerowie większości przedsiębiorstw podejmują decyzje w tej dziedzinie na podstawie fałszywych przesłanek o stabilności systemu konkurencyjnego, możliwościach stałego powiększania udziału w rynku i pewności prognozowania finansowego (McGrath i Macmillan, 2009, s. 29). Jest to założenie kontrfaktyczne, bowiem obecnie nie można mówić o uwarunkowaniach konkurowania umożliwiających wypracowanie jakiejkolwiek trwałej przewagi konkurencyjnej. Kluczowe znaczenie ma tu dorobek Garry Hamela i Coimbatore Prahalada oraz ich opinia, że obecnie konkurencyjną może być tylko ta firma, która na podstawie swych kluczowych kompetencji potrafi wyprzedzić rywali rynkowych w walce o udział w rynku w przyszłości (Hamel i Prahalad, 1999). Nieprzewidywalność przedsięwzięć podejmowanych przez konkurentów oraz niemożność prognozowania trendów popytu i w ogóle zachowań konsumentów tworzą łącznie tzw. mglistą przyszłość biznesową, w której menedżerowie przedsiębiorstw działają (Sull, 2005, s. 2). Ważnym problemem strategicznym staje się zatem zidentyfikowanie i wykorzystanie nadchodzącej okazji, szybko eksploatowanej przez konkurentów, która może być dla przedsiębiorstwa szansą, jeśli zostanie dostrzeżona i wykorzystana, albo zagrożeniem, jeśli wykorzystają ją inni (Bingham, Eisenhardt i Furr, 2011, s. 76).

Według Rafała Krupskiego cechą wyróżniającą współczesne zarządzanie przedsiębiorstwami jest dążenie menedżerów do wykorzystania okazji, jakie pojawiają się w otoczeniu firmy. Oczywiście przedsiębiorstwo powinno dysponować odpowiednią nadwyżką zasobów wewnętrznych, aby takie postępowanie było strategicznie skuteczne i ekonomicznie opłacalne (Krupski, 2008, s. 157–159). Współcześnie podstawowym pytaniem jest, co może być okazją możliwą do wykorzystania. Odpowiedź jest trudna z powodu coraz intensywniejszego tzw. procesu utowarowienia. Proces ten „polega na tym, że produkty i usługi tracą w oczach klientów swoją wyjątkowość, różnice między markami zacierają się, a jedyną cechą umożliwiającą odróżnienie jest cena. Walka konkurencyjna między firmami zaczyna polegać jedynie na jej obniżaniu, co nieuchronnie prowadzi do zepsucia rynku i spadku zyskowności firm uczestniczących w takiej grze" (D'Aveni i Piłat, 2013, s. 1). Tendencja ta powoduje, że większość oferowanych produktów (dóbr i usług) jest tanich. Wyższe od przeciętnych ceny po prostu eliminują z rynku. Dodatkowo bardzo trudno jest zbudować atrakcyjną pozycję konkurencyjną poprzez wyróżnienie się na tle konkurentów. Klientów interesują bowiem bezpośrednie wartości użytkowe, a wszelkiego rodzaju wartości dodane nie mają siły przyciągania ich uwagi.

W opracowanym przez Instytut Lee Iacocca manifeście „21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. Report" z 1992 r. można zapoznać się ze sformułowaną wówczas prognozą o potrzebie przejścia od tradycyjnej

 DOI 10.7172/1644-9584.50.1

działalności przedsiębiorstwa ku działalności opartej na paradygmacie *agile* (Nagel, 1992). *Agile* ma umożliwić wytwarzanie produktów projektowanych na indywidualne zamówienie i dostarczanych we wskazanym czasie klientowi, produktów doskonalonych wraz z rosnącymi wymaganiami klienta, co pozwala na wydłużanie ich życia i zmniejszanie różnic między kolejnymi ich generacjami, a także umożliwia kształtowanie długookresowej lojalności klienta poprzez włączanie go w ów proces doskonalenia produktów i podtrzymywania ich wartości użytkowej (Nagel, 1992, s. 7). Rezultatem dążenia do zdobycia przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej jest stosowanie tzw. zwinnego zarządzania (*agile management*).

Obecne czasy stawiają menedżerów przedsiębiorstw przed problemem, jak jednocześnie minimalizować koszty działalności, zwłaszcza koszty zaopatrzenia (bo przy stałych przychodach ze sprzedaży ich spadek zwiększa wytwarzaną wartość) i zwiększać dostosowanie oferty produktowej do zindywidualizowanych wymagań konsumentów (klientów finalnych).

Dawniej, w okresie masowej produkcji i masowego marketingu, dyrektywą powodzenia biznesowego było dążenie do uzyskiwania tzw. efektu doświadczenia, który obecnie należałoby zinterpretować z punktu widzenia paradygmatu *agile*. Rozwiązanie wskazanego problemu wymaga właśnie uprzedniej dyskusji wytycznej efektu doświadczenia z punktu widzenia zwinności przedsiębiorstwa.

## 3. Współbieżne uwarunkowania konkurowania i ich skutki

Efekt doświadczenia był od dawna postrzegany jako podstawa kształtowania strategii działalności gospodarczej pozwalającej dążyć do sukcesywnej obniżki kosztów całkowitych. To przekonanie zostało spopularyzowane przez Bruce'a Hendersona z Boston Consulting Group (Stern i Daimler, 2012). Zakłada ono, że z każdym podwojeniem wolumenu produkcji, jej koszty spadają o 10 do 30% w zależności od branży, w jakiej ma to miejsce. Henderson wskazywał, że wyjaśnienie powodów, dzięki którym owo zjawisko zachodzi, wcale nie jest łatwe. Można oczywiście wskazać na tzw. efekt skali. Jest to prawidłowość automatyczna. Ponieważ każda działalność gospodarcza skutkuje powstawaniem kosztów zarówno zmiennych, jak i stałych, to wzrost skali działania nie ma wpływu na jednostkowe koszty zmienne, ale ma wpływ na jednostkowe koszty stałe. Te ostatnie spadają proporcjonalnie do wzrostu wielkości produkcji (mianownik pozostaje stały, a licznik rośnie, czyli wartość ułamka spada). Problem jednak w tym, że spadek jest proporcjonalny do wzrostu produkcji i nie wyjaśnia skokowego spadku kosztów z powodu podwojenia produkcji.

Jednak, jak pisze Henderson, „efekt doświadczenia jest obserwowany i możliwy do zmierzenia w każdym biznesie, w każdym przemyśle, dla każdego składnika kosztów, wszędzie". Według niego dzieje się tak dlatego, że oprócz skali oddziałują jeszcze inne czynniki. Po pierwsze, tym czynnikiem

są procesy uczenia się. Zatrudnieni w przedsiębiorstwie zbierają doświadczenia, usprawniają swą indywidualną i zespołową pracę oraz stają się coraz wydajniejsi. Ten efekt nie jest automatyczny, bo wymaga umotywowania pracowników do usprawniania pracy, czyli jest skutkiem jakości pracy kierowniczej. Po drugie, istotnym czynnikiem jest też rosnąca specjalizacja. Już od czasów Adama Smitha wiadomo, że wzrost specjalizacji wpływa na wzrost efektywności działalności. Pozwala lepiej dostosować kwalifikacje pracowników do wymagań stanowiska pracy i dokładniej opracować wzorce działalności. To też jednak wymaga wysiłku kierownictwa i nie ma automatycznego charakteru. Po trzecie, czynnikiem sprawczym są inwestycje, a ściślej biorąc opłacalność ekonomiczna podwyższania technicznego uzbrojenia pracy, które oczywiście umożliwia wzrost wydajności pracy. Także w odniesieniu do tego czynnika nie można mówić o wpływie automatycznym, ale wymagającym racjonalnych decyzji inwestycyjnych podejmowanych przez kierownictwo. Później zdano sobie sprawę z jeszcze jednego czynnika, a mianowicie efektu negocjacyjno-transakcyjnego. Zwrócił na to uwagę Michael Porter, wskazując, że poprzez właściwe decyzje strategiczne można budować uprzywilejowaną pozycję negocjacyjną z kontrahentami, doprowadzając w toku negocjacji do korzystniejszych warunków umownych współpracy. To jednak także czynnik wymagający wysiłku. Oddziaływanie łączne tych czynników kumuluje się i z każdym podwojeniem wysiłku może manifestować się spadkiem całkowitych kosztów działalności o właśnie 10 do 30%.

Konkluzja z powyższych obserwacji i zarazem kardynalna zasada zarządzania strategicznego jest oczywista – racjonalni menedżerowie powinni dążyć do jak najszybszego podwajania skali działalności w swych przedsiębiorstwach. Ale obecnie konkurowanie odbywa się, jak to wyżej wskazano, w mglistej perspektywie biznesowej i nie pozwala na proste dążenie do ciągłego zwiększania udziału w rynku poprzez oferowanie stale tego samego produktu. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej wymaga zatem napiętej uwagi i uruchamiania nieustannych manewrów strategicznych, dzięki którym przedsiębiorstwo staje się zwinniejsze od swych konkurentów. Zwinne przedsiębiorstwa są bliższe rynkom, na których działają i potrafią szybciej dostosowywać się do ewoluujących wymagań i oczekiwań klientów. Jest to możliwe dzięki strategicznemu przywództwu wewnątrz przedsiębiorstwa, powszechnemu wykorzystaniu technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz elastycznej współpracy z dostawcami (Trzcieliński, 2011). Preferowana jest więc zmienność poprzez innowacje. Cykl życia produktu się skraca. Znaczenia nabiera umiejętność szybkiego dostosowania się do zmieniających się wymagań i oczekiwań konsumentów.

To dostosowanie zwykło nazywać się zwinnością, a proces sterowania nim – zwinnym zarządzaniem. W efekcie przedsiębiorstwo staje się zwinne (*agile company*). Zwinność biznesowa (*business agality*) to zdolność do szybkiego dostosowania się w efektywny kosztowo sposób w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu biznesu (Tsourveloudi i Valavanis, 2002, s. 330). Najczęstszą

 DOI 10.7172/1644-9584.50.1

manifestacją zwinności przedsiębiorstwa jest zapewnienie szybkiej i kosztowo taniej reakcji na prędko zmieniające się wymagania i oczekiwania klientów finalnych.

Joseph Pine przeanalizował zmiany w otoczeniu biznesowym i metodach zarządzania w przedsiębiorstwach na przełomie lat 80. i 90. ubiegłego wieku i na tej podstawie ogłosił zmianę paradygmatu ich działalności. Zmiana ta polegała na odejściu od masowej produkcji i przejściu do – jak to określił – masowej kastomizacji produktów, czyli na uelastycznieniu działalności gospodarczej oraz bardzo szybkim odpowiadaniu na modyfikacje popytu rynkowego (Pipe, 1999, s. 44). Zmiana ta jest konieczna, bowiem wymagania klientów finalnych stały się zróżnicowane, co spowodowało likwidację masowych rynków i ich fragmentyzację do postaci niedużych niszy rynkowych aktywizujących popyt w różnym czasie. System produkcyjny przedsiębiorstwa powinien wobec tego stać się bardziej elastyczny, aby bez szkody dla wyników finansowych szybko zmieniać strukturę asortymentową oferty produkcyjnej i w opłacalny sposób dostarczać na rynek produkty o bardzo krótkim cyklu życia (Pipe, 1999, s. 45–46). W konsekwencji kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa dzięki efektowi doświadczenia staje się bardzo trudne.

Zwinne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga wykształcenia czterech podstawowych atrybutów działalności, a mianowicie (Trzcieliński, 2011, s. 75–121):

1. Bystrości, która polega na umiejętności wychwytywania okazji potencjalnie opłacalnych dla wykorzystania przez przedsiębiorstwo. Wyspecjalizowane komórki organizacyjne powinny wykazać się specjalną spostrzegawczością w identyfikowaniu okazji nie tylko w ramach tradycyjnej domeny działalności, lecz także w związku z obserwowanymi albo przewidywanymi zachowaniami klientów, dla których nowa oferta produktowa może okazać się wyjątkowo atrakcyjna.
2. Elastyczności, która polega na kształtowaniu szerokiego zakresu potencjalnej działalności gospodarczej. Jeśli przedsiębiorstwo ma rozwijać się nie w ramach swej rdzennej domeny działalności, lecz na arenie możliwych zachowań konsumenckich potencjalnych klientów, to powinno być zdolne do realizacji bardzo zróżnicowanych działań gospodarczych. W istocie chodzi tu o budowanie uniwersalnego aparatu zasobowego. Zresztą potencjał zasobowy nie musi wynikać wyłącznie z własnych kompetencji, poprzez alianse strategiczne czy outsourcing możliwe jest korzystanie z potencjału skooperowanych jednostek trzecich.
3. Inteligencji, która polega na gromadzeniu, przetwarzaniu i w odpowiednich chwilach wykorzystywaniu wiedzy o otoczeniu, okazjach w nim oraz metodach ich wykorzystania. Inteligencja jest rezultatem kształtowania atrybutów organizacji uczącej się, która – jak to opisywał Peter Senge – potrafi doskonalić umiejętności własnych pracowników, potrafi doskonalić własne zasady i procedury działalności oraz potrafi rekonfigurować własną działalność.

4. Sprytu, który polega na przezwyciężaniu wszelkich trudności i na skutecznych wykorzystywaniu dostrzeżonych okazji. Często jest to związane z koniecznością pokonania stereotypów działania, które będąc skutecznymi w przeszłości, z punktu widzenia nowych okazji mogą okazywać się schematem wyuczonej niesprawności. Odwaga w myśleniu i skłonność do podejmowania uzasadnionego ryzyka jest istotą tej cechy. Ponieważ planowanie finansowe w warunkach mglistej przyszłości biznesowej jest zawodne, to pozornie nieopłacalne ekonomiczne projekty mogą prowadzić do skutecznego wykorzystania pojawiających się okazji i w ten sposób budować konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Atrybuty te determinują stopień zwinności każdego przedsiębiorstwa, ale mogą one przysługiwać z różnym nasileniem poszczególnym zasobom konstytuującym przedsiębiorstwo. W zależności od tego, jaka kategoria zasobów jest podstawowym medium w kształtowaniu zwinności przedsiębiorstwa, można wyróżnić następujące modele zwinności firmy (Trzcieliński, 2011, s. 123–131):

1. Zwinność technologiczna, której istotą jest zakres potencjalnej działalności gospodarczej firmy. Im jest on szerszy, tym bardziej przedsiębiorstwo jest uniwersalne technologicznie. Oczywiście znaczenie ma tu aspekt ekonomiczny związany z kreowanymi kosztami stałymi. Zwykle bowiem wzrost uniwersalności jest skutkiem liczniejszego parku maszynowego, a to podnosi dźwigany koszt stały.
2. Zwinność finansowa, tożsama z dysponowanymi przez przedsiębiorstwo wolnymi środkami pieniężnymi. Jest bezsporne, że zwinność wzrasta, gdy firma ma możliwości inwestowania w każdej chwili w majątek, pracowników czy w rynek. Wiadomo jednak, że istnieje optimum płynności finansowej charakterystyczne dla konkretnego przedsiębiorstwa. Czasami jednak spryt polega na przekraczaniu kanonów zarządzania finansami, bo to umożliwia skuteczniejsze wykorzystywanie okazji i budowę większej konkurencyjności.
3. Zwinność społeczna dotyczy zasobów ludzkich zatrudnianych przez przedsiębiorstwo. Podstawowymi kryteriami charakteryzującymi poziom tych zasobów są: po pierwsze, kompetencje pracowników – im są one wyższe, tym lepiej z punktu widzenia zwinności; po drugie – charakter stosunku pracy, tzn. jego forma prawna i związana z nią elastyczność zatrudnienia (zwinność jest tym większa, im przedsiębiorstwo łatwiej i taniej może sobie pozwolić na pozyskiwanie i zwalnianie pracowników); po trzecie – forma organizacji pracy, czyli osiągnięty punkt na kontinuum między pracą indywidualną a pracą zespołową. Praca zespołowa pozwala na wykształcenie silnych związków społecznych i kooperacyjnych wśród zatrudnionych, co nasila stopień zwinności przedsiębiorstwa.

Dyrektywa wynikająca z efektu doświadczenia pozostaje w relacji sprzeczności do wymagania zwinnego dostosowania do otoczenia. W ten sposób ujawnia się swoisty paradoks: uwarunkowania konkurowania wywołują pro-

 DOI 10.7172/1644-9584.50.1

ces utowarowienia, a znana i opanowana strategia efektu doświadczenia, która pozwala na obniżkę kosztów działalności i w konsekwencji cen produktów, nie może być stosowana. Zwinność oznacza przecież stałą zmienność i niemożność nastawiania się na masowość działalności gospodarczej. Jednak jeśli działalność gospodarczą ująć nie w perspektywie pojedynczego przedsiębiorstwa poszukującego źródeł swej konkurencyjności, lecz w perspektywie ciągu firm tworzących łańcuch dostaw nakierowany na satysfakcjonowanie klienta finalnego, to pogodzenie efektu doświadczenia ze zwinnością staje się osiągalne.

## 4. Istota punktu rozdzielenia i jego konsekwencje dla kształtowania więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstw

Jeśli rozważyć tzw. rozszerzony łańcuch dostaw przedsiębiorstwa jako ciąg dostawców różnego stopnia i dalej odbiorców różnego stopnia aż po klienta finalnego, to z punktu widzenia maksymalnego dostosowania atrybutów produktu końcowego do wymagań klienta finalnego ostateczne decyzje produkcyjne powinny być podejmowane jak najbliżej tegoż klienta. Skutek jednak jest taki, że produkcja staje się maksymalnie skastomizowana i o efekcie doświadczenia nie ma mowy. Dążenie do jego dyskontowania wymaga odroczenia decyzji produkcyjnych. Termin odroczenie (*postponement*) oznacza opóźnianie decyzji o końcowej charakterystyce produktu, aby uzyskać maksymalnie możliwą zgodność z wymaganiami klienta finalnego i tym samym aby zapobiec powstawaniu nadmiernych zapasów wyrobów gotowych niedostosowanych do popytu (Rietze, 2006, s. 17).

W każdej z branż i w odniesieniu do każdego rynku to odroczenie powinno być inaczej projektowane. Czynnikiem je opisującym jest relacja czasu realizacji produkcji do czasu oczekiwania klienta na dostawę produktu, czyli tzw. wskaźnik P/D, gdzie P oznacza czas produkcji zaplanowanych produktów liczony łącznie z czasem dostawy wymaganych czynników produkcji, a D – akceptowany przez klienta maksymalny czas oczekiwania na dostawę produktu. (Mather, 1998, s. 34–36).

Jeśli D jest znacznie dłuższe od P, to jest to przypadek projektowania i produkcji na indywidualne zamówienie klienta. Jeśli D jest trochę dłuższe od P, to produkcja jest realizowana według standardowego projektu i jedynie końcowe detale produktu są wykonywane na indywidualne życzenie klienta. Jeśli D jest krótsze od P, to jest to produkcja na magazyn wyrobów finalnych, a klient oczekuje tylko na kompletację produktu i dostawę. Jeśli D jest równe zero, to znaczy że produkty zostały dostarczone na półkę sklepu i decyzja o zakupie jest równoznaczna z otrzymaniem produktu. Jeśli D jest równe zero i P jest równe zero, to znaczy że produkt ma charakter cyfrowy (Fogarty, Blackstone i Hoffman, 1991, s. 2–3).

Zmienną niezależną jest tu D, bo na konkurencyjnym rynku przedsiębiorstwa dążą do maksymalizowania jakości obsługi klienta. Funkcja opisana na P zależy od właściwości stosowanych techniki, technologii oraz sprawności łańcucha dostaw i w odniesieniu do tych parametrów należy poszukiwać innowacji.

Z punktu widzenia menedżera pierwotne jest podjęcie decyzji o wyborze podstawowego kryterium decyzyjnego co do kształtowania planu działalności gospodarczej. Dwa zasadnicze warianty pozostające do dyspozycji to: po pierwsze, planowanie produkcji na podstawie prognozy popytu oraz po drugie, planowanie produkcji na podstawie dysponowanego portfela zleceń.

Prognozowanie popytu odwołuje się do ilościowych i jakościowych metod szacowania ilości produktu (dóbr lub usług), które nabywcy będą skłonni kupić w założonym horyzoncie czasowym. Dysponując taką prognozą z dostatecznym wyprzedzeniem czasowym, menedżerowie przedsiębiorstwa mogą precyzyjnie zaplanować inwestycje oraz procesy kooperacji, zaopatrzenia i produkcji, aby w konsekwencji na tej podstawie uruchomić rzeczywiste przepływy w łańcuchu dostaw. Zarządzanie ma technokratyczny charakter i jest weryfikowane *ex post* przez realnie osiągane wyniki ekonomiczno-finansowe. Działalność gospodarcza oparta na dysponowanym portfelu zleceń polega na uruchomieniu produkcji pod precyzyjne zamówienie i zbliża się do kategorii produkcji jednostkowej. Nie ma produktów rynkowo nietrafionych, ale kosztem dużej elastyczności i częstego przezbrajania systemu logistyczno-operacyjnego. Oczywiste staje się pytanie o to, jak sprawić, aby maksymalnie dyskontować efekt skali i jednocześnie maksymalnie dostosowywać produkt do wymagań klienta finalnego. Innymi słowy, jest to pytanie o punkt rozdzielenia między zaplanowaną produkcją masową a reaktywną produkcją na zamówienie.

Z teoretycznego punktu widzenia możliwe są tu następujące przypadki (Mather, 1998, s. 34–36):

- produkcja na magazyn – punkt rozdzielenia na wyjściu z magazynu wyrobów gotowych, czyli cały wejściowy i wewnętrzny łańcuch dostaw jest kształtowany na podstawie prognozowanego popytu;
- produkcja modułowa z montażem na zamówienie – punkt rozdzielenia przed montownią i wykańczalnią, czyli produkcja, wejściowy i część wewnętrznego łańcucha dostaw są kształtowane na podstawie prognozowanego popytu, końcowe ogniwa wewnętrznego łańcucha dostaw i wyjściowy łańcuch dostaw są kształtowane na podstawie realnego portfela zamówień;
- produkcja na zamówienie – punkt rozdzielenia na granicy między wejściowym łańcuchem dostaw a wewnętrznym i wyjściowym łańcuchem dostaw, czyli procesy zaopatrzeniowo-kooperacyjne są kształtowane na podstawie prognozowanego zapotrzebowania zaopatrzeniowego, a wewnętrzny i wyjściowy łańcuch dostaw na podstawie realnego portfela zamówień;

 DOI 10.7172/1644-9584.50.1

- produkcja projektowana dla klienta albo współprojektowania z klientem – punkt rozdzielenia jest ulokowany na początku łańcucha dostaw, czyli całość jest kształtowana na podstawie nie tyle nawet realnego portfela zamówień, ile potencjalnego portfela, precyzowanego dla klienta lub z klientem na każdym z ogniw produkcji.

Powyżej punktu rozdzielenia konieczne jest poszukiwanie możliwości dyskontowania efektu doświadczenia, poniżej punktu rozdzielenia zarządzanie powinno przybierać atrybuty zwinnego przedsiębiorstwa.

Dylemat ustanowienia punktu rozdzielenia może być interpretowany w szerszym kontekście. Od dawna toczy się dyskusja, czy zarządzanie to bardziej profesja, czy sztuka. Joseph Massie dowodził, że traktowanie zarządzania jako działalności opartej na naukowych podstawach oznacza wykorzystanie rygorystycznie zgromadzonej wiedzy o działalności praktycznej, a sztuka to wykorzystanie talentu do osiągania założonych celów (Massie, 1967, s. 24). Niewątpliwie w procesie zarządzania w ogóle, w tym w zarządzaniu łańcuchem dostaw, menedżerowie wykorzystują zarówno wiedzę naukową, jak i własne talenty: „sama tylko wiedza naukowa nie stanowi rękojmi sukcesu w praktyce zarządzania oraz (...) sprawne zarządzanie wymaga (...) wiele talentu i nie mniej artyzmu" (Banaszyk, 1990, s. 86).

Od początku łańcucha dostaw aż do punktu rozdzielenia chodzi o maksymalizowanie racjonalności ekonomicznej działalności przedsiębiorstwa, z kolei od punktu rozdzielenia aż do konsumenta (klienta finalnego) chodzi o kształtowanie jego satysfakcji. Racjonalność ekonomiczna jest rozumiana jako działanie optymalizujące funkcję celu, czyli inaczej jest to wybór takich metod działania, dzięki którym optymalnie są osiągnięte założone (zaplanowane) rezultaty (Gerrald, 2002, s. 1). Optymalnie w sensie ekonomicznym, to znaczy w klasycznym ujęciu maksymalizując zysk. Z kolei kształtowanie satysfakcji konsumenta odbywa się poprzez maksymalizację jego użyteczności, czyli zadowolenia odczuwanego z tytułu konsumpcji danego produktu (dobra lub usługi) (*Ekonomia*..., 2003, s. 65).

Działalność gospodarcza prowadzona powyżej punktu rozdzielenia jest w całości sterowana decyzjami menedżerskimi, nie jest bowiem kierowana na rynek. Założonym rezultatem jest planowana wielkość i struktura produktów w magazynie rozdzielającym dwie logiki zarządzania kanałem dostaw. Stosowana funkcja celu to minimalizacja całkowitych kosztów działalności gospodarczej, w tym kosztów zaopatrzenia. Ukrytym założeniem pozostaje oczywiście przekonanie, że im mniejsze koszty, tym większy zysk. Zysk nie może tu być kryterium optymalizacji, bowiem brak kontaktu z rynkiem uniemożliwia dokonywanie pomiaru przychodów ze sprzedaży. Minimalizowanie kosztów działalności zakłada eliminowanie wszelkiego marnotrawstwa.

Według Stefana Lachiewicza i Marka Matejuna najlepszą koncepcją racjonalizującą poszukiwanie sposobów eliminowania marnotrawstwa jest tzw. koncepcja *lean*, bo „jest ukierunkowana na oszczędność nakładów (kosztów), z jednoczesnym wzrostem wyników użytecznych (jakości,

wydajności, obsługi)" (Lachiewicz i Matejun, 2010, s. 76). To eliminowanie marnotrawstwa, czyli używając terminologii spopularyzowanej przez Taiichi Ohno, eliminowanie *muda*, oznacza pozbywanie się wszystkiego, co w żaden sposób nie przyczynia się do realizacji założonych rezultatów. *Muda* w procesie produkcyjnym (*gemba*) pojawia w związku z: defektami w produkcji (odpady, błędy itp.), nadprodukcją (brak koordynacji, wcześniejsze zużycie materiałów, niepotrzebne zużycie pracy żywej itp.), nadmiernymi zapasami (magazyny podręczne na każdym etapie produkcji, a także straty z tytułu starzenia się zapasów itp.), nadmiernym zatrudnieniem (za dużo pracowników, za niska wydajność pracy, bezproduktywna aktywność itp.), niewłaściwą techniką i technologią (nienowoczesność, niepotrzebne operacje itp.), oczekiwaniem (brak zajęcia, brak synchronizacji procesów itp.) oraz transportem (niewydajny, zbyt długi wynikający ze złego rozplanowania stanowisk pracy itp.) (Ohno, 1988, s. 41).

Bez perspektywy *lean* zarządzanie łańcuchem dostaw traci walor racjonalności z powodu często pojawiającego się tzw. efektu byczego bicza. Paradoksalnie jest on wynikiem indywidualnej racjonalności menedżerów z poszczególnych ogniw łańcucha dostaw, ponieważ przetwarzanie informacji o wymaganiach zaopatrzeniowych trwa w czasie (dlatego bezpiecznie jest utrzymywać zwiększone zapasy), ceny zaopatrzeniowe są zmienne (zapasy są wyrazem gry na ich zwyżkę) oraz pozycja transakcyjna wymaga niezależności (zapasy ją dają) (Heikkila, 2002, s. 751).

*Lean* ma jednak także aspekt związany z zaufaniem i empatią. Powyżej punktu rozdzielenia determinantą działalności jest ustalony plan i on powinien być najtaniej wykonany przez zgodne zaangażowanie wszystkich ogniw łańcucha dostaw. Czynnikiem ryzyka jest oczywiście zmienność. „*Lean* zarządzanie zakłada redukcję zmienności czasu realizacji zadań poprzez standaryzację procedur pracy oraz (...) redukcję zmienności dostaw przez partnerstwo i inne formy kooperacji dostawca–odbiorca" (Arnheiter i Maleyeff, 2005, s. 10). Standaryzacja i kooperacja stają się przesłankami racjonalizacji działalności gospodarczej. Łańcuch dostaw zaczyna być osią, wzdłuż której menedżerowie kreują kapitał intelektualny swych przedsiębiorstw. Zarządzanie łańcuchem dostaw posiada zatem, poza aspektem technokratycznym (standardy i harmonogramy), także aspekt społeczny (zaangażowanie i zaufanie).

Powyżej punktu rozdzielenia więzi międzyorganizacyjne przedsiębiorstw tworzących rozszerzony łańcuch dostaw polegają na ścisłej kooperacji i wysokim stopniu zaufania. To zaufanie pozwala nawet na zastosowanie metody CPFR (*Collaborative Planning, Forecating and Replenishment*), czyli wspólnego planowania, prognozowania i uzupełniania zapasów. Znacząco obniża to koszty zaopatrzenia i gospodarki materiałowej oraz przyspiesza reakcję na zmieniającą się charakterystykę popytu. Ten typ współpracy oferuje ogromny potencjał do wyraźnej poprawy wydajności łańcucha dostaw poprzez wspólne planowanie popytu, planowanie produkcji, synchroniczną logistykę i plano-

 DOI 10.7172/1644-9584.50.1

wanie rozwoju nowych produktów (Attaran, 2007, s. 395). Dzięki więziom międzyorganizacyjnym opartym na ścisłej współpracy i zaufaniu wiele autonomicznych przedsiębiorstw kreuje sieć gospodarczą. Współpraca przedsiębiorstw w ramach sieci rozwija się dzięki dwóm autonomicznym, ale powiązanym ze sobą interakcjom, a mianowicie: po pierwsze, dzięki procesom wymiany (informacji, dóbr, usługi i związków psychospołecznych) i po drugie, dzięki procesom adaptacji (personalnej, technicznej, prawnej i administracyjnej) (Halldorsson, Kotzab, Mikkola i Skjot-Larsen, 2007, s. 287).

Niekiedy zwraca się uwagę, że tradycyjna opozycja: hierarchia czy rynek jest uzupełniona o trzeci wariant, właśnie sieć przedsiębiorstw. W ramach sieci, z jednej strony, pojawiają się autonomiczne przedsiębiorstwa prowadzące własny rachunek ekonomiczny i kalkulujące opłacalność swych przedsięwzięć gospodarczych, lecz z drugiej strony, jednocześnie wchodzą one w tak ścisłą współpracę gospodarczą, że zaczynają jakby tworzyć jeden organizm ekonomiczny. Sieć przedsiębiorstw łączy więc atrybuty dobrowolnych transakcji z atrybutami administracyjnych wzajemnych relacji. Według Waltera Powella obok stosunków ekonomicznych wykorzystujących organizacyjną formę rynku albo hierarchii, obecnie coraz częściej spotyka się formę sieciową (Powell, 1990, s. 301–305).

Poniżej punktu rozdzielenia, w kierunku klienta finalnego decyzje ekonomiczne powinny być podejmowane zupełnie inaczej. Nie chodzi tu bowiem o maksymalizację oszczędności, lecz o maksymalizację użyteczności produktu (dobra albo usługi) dla odbiorcy. Na tym właśnie polega masowa kastomizacja produktów. Chodzi o to, by ich atrybuty były w najwyższym możliwym stopniu dostosowane do wymagań indywidualnych klientów. Oznacza to jednak radykalną zmianę istoty związków między przedsiębiorstwem (a właściwie kompleksowym łańcuchem dostaw albo nawet logistyczną siecią firm) a klientem finalnym. Właściwa dla tradycyjnej ekonomii orientacja transakcyjna jest coraz silniej wypierana przez współczesną orientację relacyjną, wspartą technologiami informacyjno-komunikacyjnymi (Addis i Holbrook, 2001, s. 53). Klasyczną już techniką jest zarządzanie relacjami z klientami (CRM), lecz dla uzyskania efektu zwinności to już za mało i rozwija się zarządzanie doświadczeniem klienta (CEM). Wykorzystywany w toku CEM tzw. social CRM jest – według Paula Greenberga – filozofią i strategią biznesową wykorzystującą technologię informacyjno-komunikacyjną w celu wciągnięcia klienta w dyskusję pozwalającą kreować dwustronne korzyści (Greenberg, 2009). CEM jest działalnością wykorzystującą takie na przykład platformy społecznościowe, jak Facebook, Google+, LinkedIn czy Twitter.

CEM to jednak coś innego niż CRM. Różnice dotyczą tego, że (Meyer i Schwanger, 2007, s. 4):

- CEM pozwala ustalić, co klient myśli o firmie, natomiast CRM pozwala poznać, co klient wie o firmie;
- CEM realizuje się w czasie rzeczywistym, natomiast CRM umożliwia analizę ex post;

- CEM opiera się na ukierunkowanych badaniach obserwacyjnych, natomiast CRM na badaniach rynku i śledzeniu sprzedaży;
- CEM ma wiodący charakter, gdyż identyfikuje lukę między oczekiwaniami a doświadczeniem, natomiast CRM wspiera sprzedaż krzyżową, bo pozwala kompletować ofertę dla klienta.

Wyniki badań opublikowane przez Boston Consulting Group pokazują, że 89% respondentów wywodzących się z kierownictwa komórek marketingowych podejmuje decyzje, uwzględniając przesłanki zbierane poprzez social media, a 82% spośród nich jest zdania, że social media mają poważny wpływ na świadomość marki oferty produktowej ich przedsiębiorstw. Ponadto spośród ponad 3 tysięcy reprezentantów wyższego kierownictwa pionów marketingowych firm z czołowej setki najpopularniejszych rankingów biznesowych w USA aż 77% wskazało w 2012 r., że obserwacja social mediów jest ważną funkcją marketingową, a odsetek ten wzrósł o 6 punktów procentowych w ciągu 2010 r. i o 4 punkty w ciągu 2011 r. (Berkman, 2013).

Poniżej punktu rozdzielenia zmienia się wobec tego logika więzi międzyorganizacyjnych łączących przedsiębiorstwa będące ogniwami łańcucha dostaw prowadzącego do klienta finalnego. Punkt rozdzielenia nie zawsze jest ulokowany bezpośrednio przed klientem finalnym, czyli bywa że w łańcuchu dostaw jest jeszcze kilka firm między punktem rozdzielenia a klientem finalnym. Ponad tym punktem więzi łączące firmy opierają się na zaufaniu i dążeniu do minimalizacji całkowitych kosztów działalności, czyli na kreowaniu wartości dla kolejnego ogniwa łańcucha dostaw, tzn. mają swoiście tłoczący charakter – poprzednicy w łańcuchu dostaw kreują wartość ekonomiczną dla następców. Poniżej punktu rozdzielenia więzi międzyorganizacyjne mają przeciwstawną logikę, mianowicie to następcy w łańcuchu dostaw dostarczają poprzednikom wiedzę pozwalającą uruchomić właściwe sytuacyjnie zachowania ekonomiczne. Nie można zatem już mówić o kreowaniu wartości dla odbiorcy, lecz należy mówić o współtworzeniu wartości przez dostawcę i odbiorcę. Ta logika ma jakby ssący charakter.

## 5. Podsumowanie

Powyższa analiza pokazuje, że więzi międzyorganizacyjne w tradycyjnej gospodarce są oparte na transakcjach dokonujących się na rynku. Więzi międzyorganizacyjne w gospodarce charakteryzującej się płynnością źródeł przewagi konkurencyjnej:

- w odniesieniu do przedsiębiorstw powyżej punktu rozdzielenia w rozszerzonym łańcuchu dostaw są oparte na relacjach kooperacji najczęściej sterowanej przez kooperanta czynnego;
- w odniesieniu do przedsiębiorstw poniżej punktu rozdzielenia w rozszerzonym łańcuchu dostaw są oparte na współpracy współtworzącej wartość ekonomiczną sterowaną najczęściej przez kooperanta biernego (albo

 DOI 10.7172/1644-9584.50.1

quasi-biernego, jeśli uwzględnić jego wkład w kształtowanie produktu przez kooperanta czynnego).

Powyżej punktu rozdzielenia obowiązuje strategia *lean*, czyli dążenie do maksymalnego wykorzystania efektu doświadczenia i przede wszystkim minimalizacja całkowitych kosztów działalności gospodarczej. Poniżej punktu rozdzielenia obowiązuje strategia *agile*, czyli zwinne zarządzanie maksymalizujące funkcję użyteczności konsumenta niekoniecznie z nastawieniem na bezwzględną minimalizację kosztów działalności, przeciwnie – zachowania sprytne czasem naruszają klasyczne zasady zarządzania przedsiębiorstwem.

**Bibliografia**

Addis, M. i Holbrook, M. (2001). On the Conceptual Link between Mass Customization and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour, 1* (1).

Attaran, M. i Attaran, S. (2007) Collaborative Supply Chain Management. The Most Promising Practice for Building Efficient and Sustainable Supply Chains. *Business Process Management Journal, 13* (3).

Banaszyk, P. (1990) Organizacja i zarządzanie – dziedzina nauki czy sztuki? *Nauki o organizacji i zarządzaniu w systemie nauk społecznych i ich rola w praktyce. Zeszyt Naukowy Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, (185).

Berkman, R. (2013). CMOs Using Social Data to Flex Their Muscle. *MIT Sloan Management Review*, (April). Pozyskano z: http://sloanreview.mit.edu/article/cmos-using-social-data-to-flex-their-muscle/?utm_source=facebook&utm_medium=social&utm_campaign=sm-direct (9.04.2013).

Bingham, C., Eisenhardt, K. i Furr, N. (2011). Which Strategy When? *MIT Sloan Management Review*, (Fall).

D'Aveni, R.A. i Piłat, K. (2012). *Trend: utowarowienie cichy zabójca zysków*. Pozyskano z: http://www.hbrp.pl/news.php?id=390&PHPSESSID=e9c25162f1ffacf-f27d2227c8d8773f3 (4.01.2014).

*Ekonomia bez tajemnic. Część I.* (2003). Warszawa: WSiP.

Fogarty, D.W., Blackstone, J.H. i Hoffman, T.R. (1991). *Production & Inventory Management.* Cincinnati: South-Western Publishing.

Fraser, H. (2009). Design Business: New Model for Success. *Design Management Review*, (June).

Gerrald, B.J. (2002). *The Economics of Rationality.* New York: Routlege.

Greenberg, P. (2009). *Time to Put a Stake in the Ground on Social CRM*. Pozyskano z: http://the56group.typepad.com/pgreenblog/2009/07/time-to-put-a-stake-in-the-ground-on-social-crm.html (2.04.2013).

Halldorsson, A., Kotzab, H., Mikkola, J. i Skjot-Larsen, T. (2007). Complementary Theories to Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal, 12* (4).

Hamel, G. i Prahalad, C. (1999). *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*. Warszawa: Business Press.

Krupski, R. (2008) Okazje jako przedmiot badań w zakresie zarządzania strategicznego. *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (20).

Lachiewicz, S. i Matejuk, M. (2010). *Współczesne koncepcje zarządzanie produkcją, jakością i logistyką*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.

Massie, J.L. (1967) *Methodes actuelles de direction des entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation.

Mather, H. (1998) *How to Profitably Delight Your Customers*. Abington: Woodhead Publishing.

McGrath, R.G. (2013), *The End of Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Review Press.

McGrath, R.G. i MacMillan, I.C. (2009). *Discovery-driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity*. Boston: Harvard Business Press.

Meyer, C. i Schwanger, A. (2007) Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, (February).

Nagel, R.N. (1992). *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy. Report*. Iacoca Institute, Bethlehem: Lehigh University.

Pipe, J. (1999) *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*. Boston: Harvard Business Press.

Powell, W.W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior, 12*.

Rietze, S.M. (2006) *Case Studies of Postponement in the Supply Chain*. Pozyskano z: http://www.google.pl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=10&sqi=2&ved=0CJUBEBYwCQ&url=http%3A%2F%2Fwww.dtic.mil%2Fget-tr-doc%2Fpdf%3FAD%3DADA450963&ei=7WHVUoOPC6eV7Aal2YHwDQ&usg=AFQjCNEInqUx2UEPVP9xaSEAxwIXWX0ilw&sig2=bS1lrEcdKT16mNbw-dx81Q&bvm=bv.59378465,d.bGE&cad=rjt (14.01.2014).

Stern, C.W. i Deimler, M.S. (2012) *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Sull, D. (2005) Strategy Is a Active Waiting. *Harvard Business Review*, (September). Pozyskano z: http://scholar.google.pl/scholar?cluster=17821972226700590838&hl=pl&as_sdt=1,5&as_ylo=2000&as_vis=1 (1.01.2014).

Thomas, L. i D'Aveni, R. (2012). *The Rise of Hipercompetition from 1950 to 2002: Evidence of Increasing Structural Destabilization and Temporary Competitive Advantage*. Pozyskano z: http://www2.sa.unibo.it/seminari/Papers_Bajo-Corrado/daveni.pdf, s. 9–11 (3.03.2012).

Trzcieliński, S. (2011) *Przedsiębiorstwo zwinne*. Poznań: Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

Tsourveloudi, N.C. i Valavanis, K.P. (2002). On the Measurement of Enterprise Agility. *Journal of Intelligent and Robotic Systems, 33* (3).

 DOI 10.7172/1644-9584.50.1