Zeszyty Naukowe
Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 13 2011 r.

Joanna Nowakowska-Grunt

Integracja zarządzania logistyczno-marketingowego w łańcuchach dostaw

1. Wstęp

Skala makroekonomiczna problemów logistycznych obejmuje wszelkie zagadnienia związane z przepływem dóbr w całych gospodarkach. Przedsiębiorstwa działają na rynku, współpracując ze sobą w tworzeniu całych łańcuchów logistycznych łączących ze sobą producentów, przedsiębiorstwa zaopatrujące i dystrybutorów w jeden kompleksowy system, którego zadaniem jest jak najsprawniejsze przeprowadzenie procesów przepływu dóbr w celu zaspokojenia potrzeb klienta. Ponieważ następuje powszechna globalizacja gospodarki, świat staje się globalną wioską, zagadnienia związane z przepływem dóbr w takim organizmie także nabierają specjalnego znaczenia. Budowa mniej lub bardziej skomplikowanych łańcuchów logistycznych wymaga spełnienia określonych warunków, przede wszystkim z zakresu wskazania możliwej integracji działań w obrębie rozbudowanych łańcuchów logistycznych. Obecnie bacznie zwraca się uwagę na logistykę jako funkcję przekrojową, a także przejaw procesów dostosowawczych, wymaganych do zrealizowania w przedsiębiorstwach chcących podjąć wyzwania międzynarodowe.

Trendy rozwoju światowego rynku ujawniają się głównie w procesach postępującej globalizacji działalności gospodarczej, w coraz większej różnorodności produktów oraz ciągłym skracaniu cyklu ich życia. Szybki rozwój zaawansowanych technologii informatycznych oraz coraz szersze procesy integracyjne

przedsiębiorstw nie uznają granic ani barier językowo-kulturowych. W tej sytuacji wysoka jakość towarów i ich cena nie są jedynymi determinantami gwarantującymi efektywność sprzedaży. Coraz częściej decyduje o tym czas i poziom obsługi klienta. Przedsiębiorstwa uczestniczące w łańcuchu dostaw dążą do skracania czasu przepływu towarów i informacji, redukcji kosztów, a także zwiększania efektywności działań. Wynikiem owych dążeń ma być podniesienie poziomu obsługi klientów. Dążenie do większej efektywności działania, lepszej obsługi klienta, a także skuteczniejszej reakcji na zmieniającą się sytuację na rynku, zmusza przedsiębiorców do podejmowania wielu działań usprawniających funkcjonowanie łańcuchów dostaw. Działania te muszą być wspomagane szerokim zakresem narzędzi doskonalenia struktur i procesów organizacyjnych. Przedsiębiorstwa w sektorze dóbr konsumpcyjnych częstego zakupu działają w otoczeniu nasilającej się konkurencji. Okoliczność ta powoduje, że generowana marża jest stosunkowo niska, co implikuje konieczność podejmowania działań obniżających koszty funkcjonowania tych przedsiębiorstw. Zarówno jednak instrumenty wspomagające działalność operacyjną, jak i zarządzanie w skali jednego przedsiębiorstwa nie umożliwiają takich osiągnięć, co wymaga poszukiwania nowych koncepcji działania. Chcąc sprostać wyzwaniom rynku, przedsiębiorstwa muszą zwracać szczególną uwagę na otoczenie, w którym działają. Powiązania oraz poziom współpracy przedsiębiorstw z jego partnerami, zarówno z dostawcami, jak i z odbiorcami, stają się wykładnią sukcesu rynkowego. Faktem staje się konkurowanie całych łańcuchów dostaw (wszystkich ogniw od dostawcy surowców i komponentów produkcyjnych, przez producentów, usługodawców logistycznych, jednostek rozliczeniowych, do przedsiębiorstw handlowych, które uczestniczą w dostarczeniu danego produktu do ostatecznego klienta), a nie pojedynczych podmiotów. W tej sytuacji efektywny łańcuch dostaw staje się determinantą uzyskania przewagi konkurencyjnej[1].

Fizyczna dystrybucja została rozwinięta w szerszą koncepcję zarządzania łańcuchem dostaw (SCM). Zarządzanie łańcuchem dostaw rozpoczyna się wcześniej niż fizyczna dystrybucja: wiąże się z zakupem właściwych czynników produkcji, wydajną ich zmianą w gotowe produkty oraz wysyłką do punktów przeznaczenia. Jeszcze szersza perspektywa to sprawdzanie, jak dostawcy producenta pozyskują swoje czynniki produkcji. Perspektywa łańcucha dostaw pomaga firmie zidentyfikować najlepszych dostawców i dystrybutorów i wesprzeć ich w podnoszeniu wydajności, co w ostatecznym wyniku zmniejsza koszty firmy[2].

Koncepcja łańcucha dostaw ujmuje rynki jako punkty przeznaczenia i jest równoznaczną liniową koncepcją przepływu. W szerszej perspektywie firma

[1] M. Piekarska, J. Mrozek-Kantak, J. Lewandowska, *Rozwiązania najważniejszych problemów współczesnych łańcuchów dostaw FMCG w Polsce*, Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2006: „Najlepsze praktyki w logistyce", Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006.

[2] P. Kotler, *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005, s. 76.

postrzegana jest jako centrum sieci wartości, obejmującej dostawców firmy i dostawców jej dostawców oraz bezpośrednich klientów i ich końcowych klientów. W skład sieci wartości wchodzą związki z innymi osobami, takimi jak badacze, rządowe agencje zatwierdzające itp. Firma musi zgrać wszystkie te strony, aby dostarczyć najlepszą wartość klientom na docelowym rynku. Powinna najpierw przemyśleć swój rynek docelowy i następnie, cofając się do punktu wyjścia, budować swój łańcuch zaopatrzenia. Metoda ta nosi nazwę *planowania łańcucha popytu*. Logistyka rynkowa to planowanie infrastruktury pozwalającej zaspokoić popyt, a następnie umożliwiającej realizację i kontrolę fizycznego przepływu materiałów i towarów gotowych z miejsc wytworzenia do miejsc ich konsumpcji w celu przynoszącego zysk spełnienia wymagań klienta[3].

2. Nowoczesne tendencje w logistyce przedsiębiorstw

Charakter zachodzących w przedsiębiorstwach procesów logistycznych jest ściśle powiązany z wszystkimi procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwach, zarówno procesami materialnymi, takimi jak procesy produkcyjne, jak również z całą szeroko pojętą sferą regulacji (czyli de facto procesami zarządzania: tak w aspekcie strategicznym, jak i operacyjnym). Taki szeroki charakter warunkuje konieczność właściwej koordynacji, konieczność nieustannego monitorowania relacji pomiędzy różnymi elementami systemu.

Rozpatrując procesy logistyczne z punktu widzenia przyjętego kryterium, czyli zapewnienia przez nie takiego skoordynowania w czasie i przestrzeni, które doprowadzi do dostępności produktów i usług dla klienta, istotny wpływ na ich kształt ma strategia przedsiębiorstwa, uwzględniająca odpowiedź na pytanie o zakres procesów logistycznych realizowanych przez samo przedsiębiorstwo lub przez przedsiębiorstwa zewnętrzne, wynikająca z odpowiedzi na pytanie typu *make-or-buy* (wyprodukować czy kupić), które bezpośrednio wiążą się z istotą *outsourcingu*. Konieczność odpowiedzi na tak przedstawione pytanie ma bezpośredni wpływ na kształt całych procesów logistycznych zachodzących w łańcuchu logistycznym, jednak szczególnie silnie warunkuje ono kształt, szerokość i rodzaj działań logistycznych w sferze zaopatrzenia.

Wyjaśnić należy najpierw, czym charakteryzują się te dwa pojęcia. Obydwa odnoszą się do zakupu dóbr i usług niezbędnych do zrealizowania założonych procesów produkcyjnych w przedsiębiorstwie. Jak wskazuje analiza literatury przedmiotu[4] brak zgodności co do pojmowania tak wyróżnionych zagadnień,

[3] Tamże, s. 560.

[4] J. Schäfer-Kunz, C. Tewald, *Make or buy – Entscheidungen in der Logistik*, Deutscher Universitas Verlag, Berlin 1997, s. 8; S. Krawczyk, *Logistyka w zarządzaniu marketingowym*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 137.

jako że niektórzy autorzy przyjmują obydwa pojęcia za synonimy, inni z kolei rozróżniają je, uznając istotę *outsourcingu* za podrzędną w stosunku do idei *make-or-buy*. Przyjąć należy, że podstawowa różnica pomiędzy wskazanymi koncepcjami odnosi się do ich zakresu, mianowicie *outsourcing* dotyczy usług wykonywanych dla przedsiębiorstwa, podczas gdy decyzje typu *make-or-buy* dotyczą również usług świadczonych w przedsiębiorstwie.

Decyzje typu wytworzyć lub kupić mają charakter strategiczny, jako że od nich zależy kształt wszystkich powiązań w łańcuchu logistycznym i de facto wielkość i rodzaje strumieni przepływu, jakie dają się zauważyć w łańcuchach. Mogą się odnosić przede wszystkim do dwóch typów decyzji: decyzji typu *make-or-buy* w zakresie zaopatrzenia w materiały i elementy kooperacyjne oraz decyzje w dziedzinie usług logistycznych.

W rozpatrywaniu problemu zakupić czy wytworzyć można wskazać na trzy podstawowe typy sytuacji[5]:

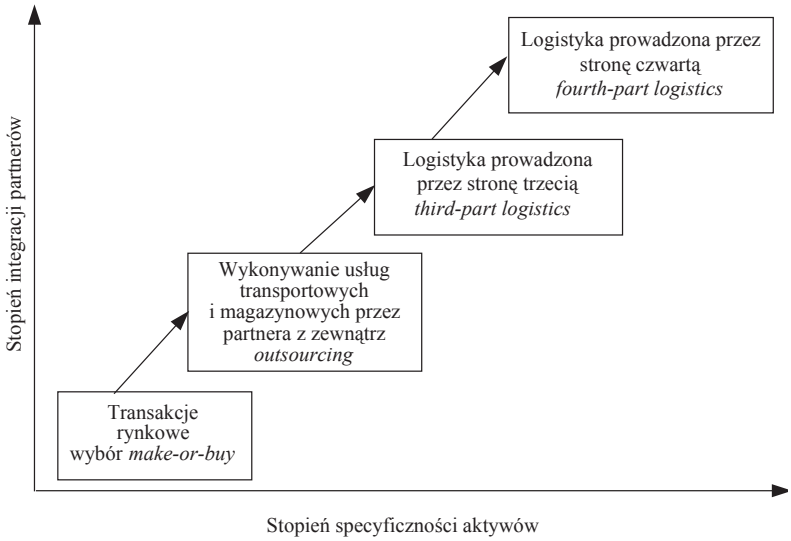
1) przedsiębiorstwo rozważa możliwość rezygnacji z produkcji już wykonywanej, na rzecz zakupu obecnie wytwarzanego danego materiału lub części,
2) przedsiębiorstwo ma wolne moce produkcyjne, zatem rozważa możliwość samodzielnego podjęcia produkcji obecnie kupowanego materiału lub części,
3) przedsiębiorstwo nie ma wolnych mocy produkcyjnych, jednak rozważa możliwość inwestycji w rozbudowę linii produkcyjnej, tak aby nie korzystać z zakupu danych komponentów u dostawców.

Oczywiste jest, że każde z proponowanych rozwiązań zawiera wady i zalety, a decyzja dotycząca wskazanych rozwiązań ma charakter strategiczny dla przedsiębiorstwa. W sytuacji gdy przedsiębiorstwo zdecyduje się wybrać produkcję (zasilanie) własne może zmniejszyć czas oczekiwania na produkt, ma możliwość zarówno elastycznego reagowania na zmiany popytu na rynku, jak i lepszej kontroli jakości, jednak decyzja o produkcji wymaga zapewnienia odpowiednich warunków tak w zakresie sprzętu, jak również w zakresie odpowiednio wykwalifikowanej kadry. Wydaje się, że sensowniejsze może być skorzystanie z zaopatrzenia na rynku zewnętrznym, na którym istnieją wyspecjalizowane firmy produkujące poszukiwany przez przedsiębiorstwo komponent, poza tym ryzyko związane z wahaniami rynkowymi rozkłada się na dwóch partnerów: dostawcę i odbiorcę, a na dostawcy spoczywa odpowiedzialność za ewentualne braki jakościowe.

Problem dotyczący zakupu lub wytworzenia ma szczególne znaczenie w odniesieniu do usług logistycznych. Wyraźnie daje się zauważyć tendencje wskazujące na coraz częstsze korzystanie w procesach logistycznych z usługodawców, zapewniających realizację działań ze sfery logistycznej, zarówno w zakre-

[5] S. Krawczyk, *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, wyd. 3 zm., Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 165-166.

sie transportu, jak również magazynowania. Również w tym aspekcie można wyróżnić wyraźną ewolucję. Coraz częściej przedsiębiorstwa korzystają z usług przedsiębiorstw w jeszcze większym zakresie, niż miało to miejsce do tej pory, często w pewien sposób konsolidując się z firmą – usługodawcą. W takim rozróżnieniu można zaobserwować podobieństwa pomiędzy systemem *make-or-buy* a *outsourcingiem*. Wyróżnikiem *outsourcingu* jest fakt przekazywania różnorodnych funkcji przedsiębiorstwa, w tym wypadku logistycznych, dotyczących na przykład transportu i magazynowania do usługodawców zewnętrznych, przy czym przedsiębiorstwo delegujące zachowuje całkowitą kontrolę i planuje poszczególne działania. W takim ujęciu *outsourcing* można uznać za etap późniejszy w ewolucji działań zachodzących pomiędzy nadawcą ładunków a przedsiębiorstwem usług logistycznych, natomiast cały pakiet działań ze sfery *make-or-buy* będzie etapem pierwotnym, w którym przedsiębiorstwo podejmuje decyzje o tym, które działania logistyczne prowadzi samodzielnie, a które będą przedmiotem zakupu. Przedstawione zagadnienia obrazuje rys. 1.



Rys. 1. Ewolucja powiązań pomiędzy nadawcą zlecającym a usługodawcą logistycznym

Źródło: opracowanie własne na podstawie P.B. Schary, T. Skjott-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002, s. 189.

Koncepcja *outsourcingu* pozwoliła na wyróżnienie w działalności przedsiębiorstw tzw. trzeciego (w najnowszych koncepcjach nawet czwartego) uczestnika procesów, czyli przedsiębiorstw, które świadczą usługi ze sfery logistycznej. Początkowo tak naprawdę usługi te dotyczyły tylko transportu i magazynowania, później jednak nabrały szerszego charakteru, tak jak to obrazuje przedstawiony rysunek. Podjęcie decyzji o prowadzeniu działań logistycznych we własnym zakresie lub kupowaniu obsługi zewnętrznej prowadzi do określenia zakresu

outsourcingu. Wymieniony podział nie oddaje jednak w pełni zasadniczych obszarów działania. Dla *outsourcingu* wskazano tylko usługi związane z zamówieniami, przetwarzaniem danych czy doradztwem. Jednak należy wskazać, iż również usługi magazynowe lub transportowe mogą być przedmiotem działań zewnętrznych pośredników. Możliwe jest także inne rozszerzenie koncepcji *make-or-buy,* gdyż jako jej przedmiot można wskazać na przykład przetwarzanie danych.

Przedsiębiorstwa, decydując się na zlecanie działań logistycznych na zewnątrz, bardziej skupiają się na koordynacji działań w obszarze współpracy z usługodawcą, dzięki czemu mogą tak zorganizować swój system logistyczny, aby lepiej funkcjonował w łańcuchu. Wskazane rozwiązania z zakresu organizacji procesów logistycznych pozwalają na takie zbudowanie struktury, dzięki któremu możliwe będzie wykorzystanie wszystkich atutów opisanych rozwiązań. Należałoby się jednak zastanowić, czy przedsiębiorstwa są w stanie w taki sposób dokonać budowy łańcuchów logistycznych, aby wszelkie działania logistyczne i procesy związane z ich koordynowaniem przebiegały w sposób umożliwiający zbudowanie struktury efektywnej, dostosowanej do potrzeb, tak aby możliwe było zrealizowanie założonego celu organizacji zarządzanej logistycznie, czyli dotarcie do odpowiedniego klienta i zapewnienie mu dostępności oferowanych dóbr. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa wspomniane procesy powinny być efektywne zarówno pod względem organizacyjnym, jak i ekonomicznym.

Wyraźnie obserwowalne we współczesnej gospodarce procesy wskazują na ewolucję, prowadzącą do sytuacji, w której klasyczne podziały wyodrębniające na rynku zakłady produkcyjne, handlowe i usługowe wyraźnie się zacierają. Coraz częściej zamiast o systemach logistycznych wyodrębnionych firm mówimy o systemach logistycznych całych łańcuchów logistycznych. Zatem definiowanie istoty czynności i działań logistycznych staje się coraz trudniejsze, przede wszystkim ze względu na fakt powolnego zacierania się granic firm.

Tradycyjnie rozumiane procesy logistyczne odnoszące się do sfery działań wewnętrznych przedsiębiorstw, w związku z ewolucją prowadzącą do działania na rynku całych łańcuchów logistycznych, nabierają szczególnego znaczenia. Wyraźnie gubi się tradycyjny podział na czynności podstawowe i pomocnicze przede wszystkim ze względu na pojawienie się strony trzeciej w działaniach logistycznych, czyli usługodawców logistycznych, dla których czynności uznawane do tej pory jedynie za dodatkowe stają się podstawowymi, stanowiącymi fundament ich działalności. Także zmiany rynkowe, a zwłaszcza globalizacja gospodarki wpływają w znaczący sposób na kształt procesów logistycznych, a zwłaszcza ich zasięg[6].

[6] S. Kot, *Analysing the Effectiveness of Supply Chain Management Through Customer Satisfaction Assessment – Dairy Industry Case*, w: *Problemy povysenija effektivnosti dejatelnosti predprijatij*, red. A.I. Rubachov, Brest State Technical University, Brest 2005, s. 97-100.

Analizując wpływ, jaki wywiera środowisko zewnętrzne na zarządzanie marketingowo-logistyczne w przedsiębiorstwie, można wskazać kilka zjawisk i przyczyn, które powodują wzrost znaczenia tego rodzaju integracji pomiędzy dwiema, do niedawna traktowanymi osobno, sferami działalności przedsiębiorstw. Przede wszystkim należą do nich[7]:

- zmiany w zakresie rynku polegające na zróżnicowaniu potrzeb i preferencji klientów, dywersyfikacji towarów, indywidualizacji segmentów rynku, dywersyfikacji towarów i innych,
- wzrastająca konkurencja odnosząca się do poziomu i jakości usług świadczonych na rzecz klientów, wynikających ze wzrastających wymagań w zakresie użyteczności i dodatkowych korzyści, jakich oczekują oni w trakcie zakupu,
- skrócenie cyklu życia produktów,
- zmiany w zakresie handlu, a zwłaszcza jego koncentracja, wpływająca na powstanie nowych kanałów zbytu,
- chęć wykorzystywania przez przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania efektu synergii, który odnosi się zarówno do sfery makro- jak i mikroekonomicznej,
- rozwój nowych technologii w zakresie logistyki dystrybucji, jak również w sferze promocji, sprzedaży itp.,
- integracja i globalizacja rynków,
- wzrost przedsiębiorczości na rynku i innowacyjności w zakresie działalności gospodarczej i rynkowej.

Wszystkie wymienione czynniki prowadzą do sytuacji, w której przedsiębiorstwa, chcąc osiągnąć sukces rynkowy, muszą uwzględniać w swojej strategii działania obie te sfery równocześnie. W tym zakresie widać wyraźnie, że przyjęta strategia marketingowa powinna szczególnie mocno akcentować elementy z zakresu logistyki, gdyż w dobie obecnego globalnego rynku problemy logistyki, wynikające z konieczności dotarcia do coraz dalej położonych rynków zbytu, nabierają szczególnego wydźwięku. Bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia działalności marketingowo-logistycznej w przedsiębiorstwie ma proces prognozowania popytu. Dzieje się tak dlatego, iż przedsiębiorstwa odchodzą w chwili obecnej od klasycznych systemów zarządzania produkcją, czyli systemów *push* – pchania produktów przez kanały logistyczne zanim popyt zostanie zgłoszony, na rzecz systemów *pull* – ciągnięcia, w których produkt jest „ciągnięty" w reakcji na popyt. W związku z tym faktem istnieje konieczność szczegółowego prognozowania zapotrzebowania na rynku, tak aby możliwe było dostosowanie do niego wielkości produkcji i wymaganej do jej zrealizowania infrastruktury logistycznej. Planowanie produkcji jest więc konsekwentnie związane z prognozowaniem popytu, który tak naprawdę wymusza odpowiednią wielkość produkcji.

[7] P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 218.

W planowaniu produkcji pomocne mogą być różnego rodzaju procedury, na przykład system MRP, który daje możliwość szczegółowego określenia potrzeb materiałowych niezbędnych do realizacji założonej wielkości produkcji[8].

W nowoczesnym ujęciu zarówno marketing, jak i logistykę w przedsiębiorstwie można potraktować w dwojaki sposób – z jednej strony stanowią one współistniejące koncepcje, z drugiej są podsystemami zintegrowanego systemu zarządzania przedsiębiorstwem. Powoduje to konieczność traktowania działań z zakresu marketingu i logistyki w sposób kompleksowy jako istotne i główne orientacje w zarządzaniu, które dają możliwość osiągnięcia trwałej przewagi rynkowej oraz podniesienia wartości dla klienta. Przedstawione zależności ilustruje rys. 2.

Rys. 2. Dualność postrzegania marketingu i logistyki w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Integracja marketingu i logistyki – wybrane problemy*, red. R. Matwiejczuk, Politechnika Opolska, Opole 2005, s. 56.

W przedstawionym podejściu wyraźnie widoczne jest traktowanie marketingu i logistyki jako z jednej strony odrębnych, a z drugiej komplementarnych dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Jest to podejście ze wszech miar słuszne, gdyż tylko w taki sposób istnieje możliwość osiągnięcia efektu synergii w przedsiębiorstwie w zakresie zarządzania marketingowo-logistycznego.

Właściwe zorganizowanie sfery zarządzania marketingowo-logistycznego wymaga od przedsiębiorstwa właściwego ustalenia i skoordynowania celów każdej ze sfer, w taki sposób, aby uwzględniając odrębność każdej z nich, wypracować wspólną, zintegrowaną strategię marketingowo-logistyczną.

[8] S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001, s. 61.

3. Podsumowanie

Podsumowaniem rozważań o wzajemnej komplementarności działań z zakresu marketingu i logistyki w przedsiębiorstwie może być uzupełnienie znanej, zaproponowanej przez R. Lauterborna[9] formuły „4C" klienta. Obejmuje ona: potrzeby i pragnienia klienta (*Customer needs and wants*), koszt dla klienta (*Cost to the customer*), wygodę zakupu (*Convenience*) i dostarczanie informacji (*Communication*). Zostają one uzupełnione znaną, nazywaną popularnie „definicją logistyki dla laików" formułą „7W": właściwy stan i struktura produktu, właściwa informacja, właściwa ilość, właściwa jakość, właściwy czas, właściwe miejsce, właściwy koszt realizacji zleceń. Takie podejście, akcentujące specyficzne perspektywy i efekty integracji marketingu i logistyki w strategii konkurencji, uwzględniające zarówno kosztowe, jak i rynkowe konsekwencje, stanowi właściwą podstawę do osiągnięcia korzystnej – w sensie długofalowym – pozycji przedsiębiorstwa na rynku.

Literatura

Blaik P., *Logistyka,* PWE, Warszawa 2001.

Integracja marketingu i logistyki – wybrane problemy, red. R. Matwiejczuk, Politechnika Opolska, Opole 2005.

Kot S., *Analysing the Effectiveness of Supply Chain Management Through Customer Satisfaction Assessment – Dairy Industry Case*, w: *Problemy povysenija effektivnosti dejatel'nosti predprijatij*, red. A.I. Rubachov, Brestskij Gosudarstwiennyj Techniczeskij Uniwersitiet, Brześć 2005, s. 97-100.

Kotler P., *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005.

Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.

Krawczyk S., *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, wyd. 3 zm., Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Krawczyk S., *Logistyka w zarządzaniu marketingowym*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.

Piekarska M., Mrozek-Kantak J., Lewandowska J., *Rozwiązania najważniejszych problemów współczesnych łańcuchów dostaw FMCG w Polsce*, Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2006 „Najlepsze praktyki w logistyce", Wydawnictwo Instytutu Logistyki i Magazynowania, Poznań 2006.

Schäfer-Kunz J., Tewald C., *Make or buy – Entscheidungen in der Logistik*, Deutscher Universitas Verlag, Berlin 1997.

Schary P.B., Skjott-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, PWN, Warszawa 2002.

[9] Cyt. za: P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola,* Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 91.