

Piotr BLAIK*

Rafał MATWIEJCZUK**

LOGISTYKA A INNE PRZEKROJOWE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA W PROCESIE TWORZENIA WARTOŚCI

Jednym ze sposobów osiągnięcia zamierzonej pozycji rynkowej przez przedsiębiorstwo jest tworzenie wartości dla klienta zgodnej z jego preferencjami. Wśród procesów tworzenia wartości ważne miejsce zajmuje logistyka. Przyczynia się ona do tworzenia wartości dla klienta poprzez oferowanie użyteczności miejsca i czasu na rzecz klientów. Logistyka może być istotnie wspierana w tworzeniu wartości przez inne przekrojowe koncepcje zarządzania, takie jak: zarządzanie relacjami z klientami /CRM/, reinyżynieria procesów biznesowych /BPR/, zarządzanie wyszczuplające /LM/, kompleksowe zarządzanie jakością /TQM/, zarządzanie kategorią czasu /TBM/ czy efektywna obsługa klienta /ECR/.

Słowa kluczowe: logistyka, wartość, proces, koncepcja zarządzania

1. ISTOTA I STRUKTURA PROCESU TWORZENIA WARTOŚCI W ASPEK- CIE LOGISTYKI

Współczesne przedsiębiorstwa stale poszukują skutecznych sposobów konkurowania na coraz bardziej wymagających rynkach. Wiąże się to z koniecznością zdefiniowania podstawowych sposobów konkurowania, umożliwiających uzyskanie trwałej przewagi nad konkurentami. W tym kontekście, w ostatnich latach zauważalna jest postępująca koncentracja na tworzeniu i dostarczaniu właściwych – przede wszystkim z punktu widzenia klientów i ich preferencji – wartości, skutecznie wyróżniających ofertę rynkową przedsiębiorstwa na tle oferty konkurentów.

Wśród podstawowych procesów realizowanych przez przedsiębiorstwa kluczową rolę pełnią te z nich, w wyniku których powstaje wymierna wartość dodana. Poszczególne procesy mogą przy tym w różnym stopniu przyczyniać się do tworzenia tej wartości. Mając to na uwadze, można

* Prof. zw. dr hab. Piotr Blaik, Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, Katedra Logistyki i Marketingu

** Dr inż. Rafał Matwiejczuk, Uniwersytet Opolski, Wydział Ekonomiczny, Katedra Logistyki i Marketingu

wyróżnić: procesy bezpośrednio tworzące wartość dodaną, procesy pośrednio tworzące wartość dodaną oraz procesy relatywnie związane z tworzeniem wartości dodanej¹.

Wśród procesów tworzenia wartości dodanej istotne miejsce zajmuje logistyka. W literaturze wyróżnia się dwa podstawowe wymiary wartości dodanej – wartość dodaną dla klienta oraz wartość dodaną dla przedsiębiorstwa². Wartość dodana dla klienta stanowi różnicę pomiędzy łącznymi korzyściami z tytułu zakupu produktu (usługi) przez klienta a całkowitymi kosztami poniesionymi przez niego na ten zakup³. Można zatem powiedzieć, że pod pojęciem wartości dodanej dla klienta rozumie się wartość, którą dostarcza klientowi i z punktu widzenia klienta określony produkt lub usługa. Wartość ta wyraża się w poziomie użyteczności oferowanych klientom przez przedsiębiorstwa. W ekonomii wyróżnia się trzy podstawowe rodzaje użyteczności – użyteczność formy (postaci) kreowaną przez proces (procesy) produkcji, użyteczność posiadania kreowaną przez proces (procesy) marketingu oraz użyteczność miejsca i czasu kreowaną przez proces (procesy) logistyki⁴. Drugi współzależny komponent wartości dodanej stanowi wartość dodana dla przedsiębiorstwa, będąca różnicą pomiędzy całkowitą wartością sprzedaży a kosztem zakupu materiałów i usług.

Udział logistyki w tworzeniu wartości podkreśla się już w samych jej definicjach najnowszej daty, według których logistyka jest zintegrowanym procesem obejmującym czynności transformacji (czasowej, przestrzennej, ilościowej, jakościowej itp.), prowadzące do wytworzenia wartości dla klienta w postaci dostarczonych produktów (towarów) i/lub zaoferowanych świadczeń (usług) logistycznych rozwiązujących problemy klienta⁵.

W celu wyjaśnienia istoty procesu można, za P. Schudererem, wymienić następujące właściwości (elementy) kategorii procesu⁶: następstwa czynności (aktywności), wymierne nakłady i efekty, transformację, podmiot (nośnik pracy), obiekt (przedmiot) działania, zdeterminowanie, klientów i dostawców wewnętrznych, klientów i dostawców zewnętrznych.

Proces składa się z wielu następujących po sobie kolejno czynności (aktywności), tworzących logiczny ciąg działań i następstw (stanów)⁷. W odniesieniu do elementarnych, rozumianych – w sensie identyfikacji i tworzenia wartości – jako bazowe, działań i następstw, chodzi o treściowo jednolite i występujące w logicznym związku zdarzenia i aktywności, które uruchamiają dany proces i determinują kolejne fazy tworzenia wartości oraz pożądane stany realizacji tego procesu.

¹ Kryterium tworzenia wartości dodanej jest jednym z wielu kryteriów klasyfikacji procesów. W jego ramach można również wymienić procesy nie tworzące tej wartości, lecz jako takie nie są one przedmiotem rozważań w niniejszym opracowaniu. Szerzej na temat klasyfikacji procesów zob. P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Uniwersytet Opolski, Opole 2008, s. 17-22.

² Szerzej zob. m.in.: P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, s. 78.

³ Por. Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005, s. 60.

⁴ J. Coyle, E. Bardi, C. Langley, *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002, s. 56. W nawiązaniu do ostatniego z wymienionych rodzajów użyteczności należy podkreślić, że określenie „użyteczność miejsca i czasu” jest pewnym uproszczeniem. W rzeczywistości bowiem logistyka przyczynia się do kreowania szeregu innych użyteczności. Dobrze oddaje to tzw. logistyczna formuła 7W, obejmująca: właściwy produkt, właściwą informację, właściwą ilość, właściwą jakość, właściwy czas, właściwe miejsce oraz właściwy koszt realizacji zleceń. Zob. szerzej: P. Blaik, *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, s. 224.

⁵ Zob. J. Mangan, C. Lalwani, T. Butcher, *Global Logistics and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2008, s. 8-12.

⁶ P. Schuderer, *Prozessorientierte Analyse und Rekonstruktion logistischer Systeme*, Konzeption-Methoden-Werkzeuge, Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1996, s. 59-60.

⁷ Por. także: S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001, s. 34.

Każda czynność składająca się na strukturę procesu związana jest z wymiernym nakładem, który ją „urealnia”, a także wymiernym efektem, który powstaje podczas i/lub w wyniku realizacji tej czynności. Podstawowym rodzajem efektu realizacji procesu tworzenia wartości jest wytworzenie i zaoferowanie wartości dla klienta, a także – jednocześnie – jej zrealizowanie na rzecz przedsiębiorstwa.

W ramach czynności następuje transformacja nakładu w efekt w ujęciu strukturalnym. Transformacja obejmuje – obok czynności związanych z obróbką – czynności logistyczne, jak transport, magazynowanie, przeładunek, pakowanie, znakowanie itp. Transformacja w procesach logistycznych realizuje się poprzez przemianę logistycznych obiektów w przestrzeni, w czasie i w formie, a jej efektem są odpowiednie wartości zaoferowane klientom.

Tworzenie wartości może być zatem postrzegane jako proces transformacji, którego celem jest dostarczenie wartości dla klienta i jej zrealizowanie na rzecz przedsiębiorstwa. Treściowe wyodrębnienie oraz identyfikacja struktury procesów i czynności transformacji związanych z kreowaniem użyteczności dla klienta wymaga szczegółowej analizy, uwzględniającej odpowiednie kryteria i przejawy konkretyzacji (por. rys. 1).

Rys 1. Konkretyzacja procesów transformacji logistycznej.

Podstawowe procesy transformacji logistycznej	Parametr (kryterium) zmian	Przejaw konkretyzacji procesów transformacji – czynności logistyczne	Funkcje transformacji logistycznej
Transport	Miejsce	Transportowanie, przemieszczanie	Przezwycięzenie rozbieżności miejsca (przestrzeni)
Magazynowanie	Czas	Przejęciowe składowanie w kolejnych ogniwach (magazynach) przepływu	Przezwycięzenie rozbieżności w czasie
Przeładunek	Ilość, gatunek	Zestawianie (łączenie), rozkładanie (rozdziel), sortowanie, konfekcjonowanie produktów	Zmiana porządku, zmiana struktury, zmiana położenia w przestrzeni
Obróbka, manipulacja produktami	Stan, kształt i właściwości produktu	Pakowanie, komisjonowanie, paletyzacja, montowanie, tworzenie jednostek ładunkowych	Zmiana stanu, położenia lub właściwości (np. wartości, kształtu, rozmiaru) z punktu widzenia transportu, przeładunku i magazynowania
Przetwarzanie informacji	Właściwości informatyczne lub stan informatyzacji	Przekazywanie i opracowywanie zleceń, etykietowanie, znakowanie, kontrolowanie	Zmiana w informacyjnym i logistycznym zdeterminowaniu produktów, poprawa poziomu rozpoznania sytuacji

Źródło: Opracowanie na podstawie: U. Koch, Bewertung und Wirtschaftlichkeitsermittlung logistische Systeme, Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-erlag, Wiesbaden 1996, s. 81-82.

Dla zabezpieczenia oczekiwanego i kontrolowanego przebiegu realizacji procesu tworzenia wartości istotne jest odpowiednie jego zdeterminowanie, czyli jednoznaczne określenie początku oraz końca. Jest to konieczne dla celowego zorientowania procesu na tworzenie wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa, poprzez zabezpieczenie jego przebiegu.

Dwa ostatnie z wymienionych wyżej elementów procesu, tj. klienci/dostawcy wewnętrzni oraz klienci/dostawcy zewnętrzni powinny podkreślać rangę istnienia właściwych relacji w płaszczyźnie „klienci–dostawcy” w strukturze czynności i procesów tworzenia wartości poprzez uzgodnienie poziomu serwisu (wzbogacenie wartości oferowanej klientom).

Proces (procesy) logistyki można traktować jako powtarzający się i zdeterminowany przebieg czynności, zorientowany na klientów, określony przez przepływy materiałów i informacji przenikających granice poszczególnych sfer działalności przedsiębiorstwa, obejmujący pierwotne i wtórne czynności tworzące wartość dla klienta i dla przedsiębiorstwa.

W zintegrowanym procesie tworzenia wartości kluczową rolę pełnią podstawowe procesy logistyczne, przedstawione na rys. 1. Można powiedzieć, iż są to tzw. realne procesy logistyczne związane z tworzeniem i dostarczaniem wartości dla klienta. Ich uzupełnieniem są procesy regulacyjne (wspomagające), związane z zarządzaniem przepływami towarów i informacji, controllin-giem logistyki, badaniami w sferze logistyki, przekrojową koordynacją itp.⁸

Punktem wyjścia w procesie tworzenia wartości dla klientów jest rozpoznanie logistycznych potencjałów i kompetencji przedsiębiorstwa w zakresie rozwiązywania problemów klientów na tle potencjałów i kompetencji posiadanych przez konkurentów. Celem procesu tworzenia wartości jest zwiększenie wartości oferty przedkładanej na rynku, ujawniające się w realizacji podstawowych funkcji logistyki, takich jak przewyższenie rozbieżności czasowo-przestrzennych, ilościowo-jakościowe wzbogacenie struktury oferty, wzrost stopnia logistycznego zdeterminowania produktów (dostawy) itp. Wartość tę można postrzegać jako zorientowane na klienta atrybuty osiągniętego stanu transformacji obiektu świadczenia, które przedstawiają dla klienta określone korzyści (por. rys. 2).

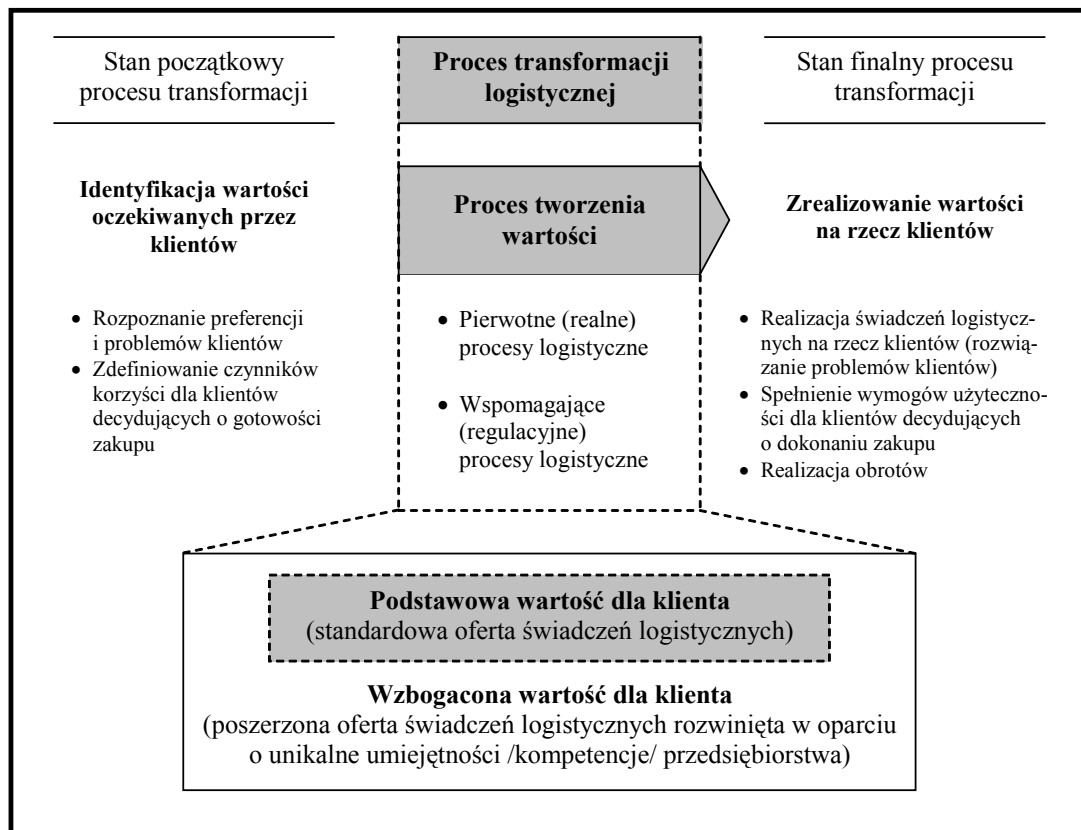
Proces transformacji charakteryzują dwa stany, tj. stan inicjujący i stan finalny. Stan inicjujący oznacza sytuację „startową”, zdefiniowaną na podstawie rozpoznanych preferencji odbiorców i kryteriów oczekiwanych korzyści, decydujących o gotowości zakupu po stronie klientów. Realizacja wspomnianych preferencji odbiorców i warunków decydujących o nabyciu określonych korzyści spełniona zostaje w stanie finalnym procesu transformacji przez osiągniętą wartość dla klienta. Porównanie zrealizowanego profilu transformowanych obiektów świadczenia (stanu pożądanego) z określonymi w zleceniu transformacji wymogami (stanem wyjściowym) wskazuje na poziom spełnienia oczekiwanych wymogów (poprzez ocenę zaoferowanych świadczeń logistycznych) i jakość procesu transformacji.

W procesie tworzenia wartości można wyróżnić dwie grupy czynności:

- czynności związane z tworzeniem podstawowej wartości dla klienta,
- czynności związane z tworzeniem dodatkowej (wzbogaconej) wartości dla klienta.

⁸ Por. P. Blaik, R. Matwiejczuk, *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, s. 22-25.

Rys. 2. Zorientowany na klienta proces transformacji logistycznej i tworzenia wartości.



Źródło: Opracowanie na podstawie: H. Klöpper, Logistikorientiertes strategisches Management. Erfolgspotentiale im Wettbewerb, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1991, s. 119; K. Gourdin, Global Logistics Management. A Competitive Advantage for the 21st Century, Blackwell Publishing, Malden-Oxford-Carlton 2006, s. 10-11.

Powyższe rozróżnienie nawiązuje do marketingowej koncepcji produktu wzbogaconego. „Standardową”, tj. oferowaną przez wszystkich uczestników rynku (sektora) wartość dla klienta można istotnie wzbogacić poprzez zaferowanie usług (świadczeń) logistycznych, rozwijanych w oparciu o unikalne umiejętności (kompetencje) przedsiębiorstwa, których nie posiadają jego konkurenci. Dzięki temu wzrasta łączna wartość oferty logistycznej przedkładanej na rynku, wyróżniającej się na tle oferty konkurentów.

2. KIERUNKI I SPOSOBY WSPOMAGANIA LOGISTYKI PRZEZ INNE PRZEKROJOWE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA W TWORZENIU WARTOŚCI

W kontekście procesu tworzenia wartości można zauważyć w przypadku logistyki tendencje oraz przejawy jej integracji z innymi koncepcjami, wiążące się z dążeniami przedsiębiorstwa do wzbogacenia wartości oferowanych klientom. Wśród tych koncepcji można wymienić w szczególności: zarządzanie relacjami z klientami (Customer Relationship Management /CRM/), reinżynierię procesów biznesowych (Business Process Reengineering /BPR/), zarządzanie wyszczuplające (Lean Management /LM/), kompleksowe zarządzanie jakością (Total Quality Management /TQM/), zarządzanie kategorią czasu (Time Based Management /TBM/), efektywną obsługę klienta (Efficient Consumer Response /ECR/).

Powyższe koncepcje, ze względu na znajdujące się u ich podstaw orientacje, mogą w istotnym stopniu wspomagać logistykę zarówno w tworzeniu i dostarczaniu wartości oczekiwanych przez klientów, jak i realizacji wartości na rzecz przedsiębiorstwa (por. rys. 3).

Rys. 3. Przejawy wspomagania logistyki przez przekrojowe koncepcje zarządzania w tworzeniu wartości.



Źródło: Opracowanie własne.

Ważną rolę we wspomaganiu logistyki w tworzeniu wartości dla klientów pełni koncepcja CRM. Jej korzenie sięgają koncepcji marketingu, którego celem jest przede wszystkim rozpoznanie i kreowanie potencjałów efektów rynkowych oraz dostarczenie wartości dodanej zgodnej z preferencjami klientów. Tym samym, dominującą perspektywą w ramach koncepcji CRM jest kompleksowa orientacja na klienta i na rozwiązywanie jego problemów. W tym sensie CRM może znacząco „uzupełniać” logistykę w tworzeniu wartości dla klienta, przede wszystkim poprzez stworzenie podstaw dla nawiązywania i rozwoju strategicznych, długofalowych relacji partnerskich z klientami, warunkujących jednocześnie długookresową realizację wartości dodanej dla przedsiębiorstwa.

Dążąc do wzbogacania wartości oferowanych klientom, przedsiębiorstwa częstokroć podejmują się radykalnych zmian dotyczących całokształtu ich działalności, co wiąże się z koncepcją tzw. reengineeringu. Prowadzi on do kompleksowej reorganizacji procesów logistycznych związanych z tworzeniem wartości. Reengineering procesów logistycznych pozwala na uproszczenie i jednocześnie udoskonalenie takich podstawowych procesów jak proces realizacji zamówień klientów, proces transportu, proces logistycznej obsługi klienta itp. Jest to możliwe dzięki przyjęciu nowej optyki w postrzeganiu przebiegu procesu logistyki, realizowanego wzdłuż procesu tworzenia wartości. Jednocześnie, dzięki zastosowaniu koncepcji reengineeringu, pojawia się możliwość dokładnej oceny realizowanych procesów logistycznych przy wykorzystaniu takich miar, jak koszty procesu, efekty procesu, jakość procesu, szybkość procesu itp.

Ważną rolę we wspomaganii tworzenia wartości pełni koncepcja Lean Management. Jej nadrzędną zasadą jest zintegrowana, całościowa orientacja, która rozciąga się na cały proces (łańcuch) tworzenia wartości, uwzględniając zewnętrzne powiązania z dostawcami i klientami. Podstawowym założeniem i – jednocześnie – elementem koncepcji Lean Management jest redukcja kompleksowości. W ogólnym ujęciu, polega ona na upraszczaniu wszystkich procesów i przepływów, w celu uniknięcia błędów i marnotrawstwa lub sytuacji niewykorzystanych możliwości. Celem koncepcji Lean Management w aspekcie tworzenia wartości jest koncentracja na tych czynnościach, które nie tylko prowadzą do wytworzenia wartości, lecz również mogą być właściwie zrealizowane przez przedsiębiorstwo posiadające odpowiednie (kluczowe) kompetencje w danej płaszczyźnie (płaszczyznach).

Kolejną z przekrojowych koncepcji, która znajduje zastosowanie we wspomaganii logistyki w tworzeniu wartości, jest kompleksowe zarządzanie jakością. Nadrzędną cechą tej koncepcji jest kompleksowa orientacja jakościowa w stosunku do preferencji klienta. Orientacja ta rozciąga się na wszystkie elementy i relacje w procesie i systemie tworzenia wartości, przy czym decydujące znaczenie pełni konsekwentne zorientowanie jakościowe wobec potrzeb klientów, poprzez świadome kształtowanie zewnętrznych i wewnętrznych relacji w płaszczyźnie „klienci – dostawcy”. Według zasad koncepcji TQM jakość działalności i świadczeń przedsiębiorstwa orientuje się na wymagania klienta, które mogą się odnosić zarówno do rezultatów tej działalności, jak i do rodzajów i sposobów, za pomocą których będą oferowane i dostarczane klientowi niezbędne świadczenia. Dotyczy ona zatem wszystkich procesów związanych z kreowaniem oraz dostarczaniem wartości i korzyści na rzecz klienta. Punktem wyjścia do zastosowania koncepcji TQM jest specyfikacja wymagań klientów. Do typowych wymagań klientów w zakresie działalności logistycznej można zaliczyć: wysoki stopień niezawodności dostaw, punktualność dostaw, krótki czas dostaw, nie budzące wątpliwości cechy i stan dostaw, wysoka elastyczność dostaw, szybka realizacja reklamacji itp.

Jednym z centralnych wyznaczników osiągnięcia zdolności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw w zakresie wytworzonej i zrealizowanej wartości dodanej jest czynnik czasu. Odgrywa on istotną rolę przy formułowaniu strategii innowacyjnych produktu i serwisu. Czas jako strategiczny czynnik decyduje o skuteczności działań w odniesieniu do elastyczności i szybkości realizacji kluczowych procesów przedsiębiorstwa. Czas stanowi także istotne kryterium oceny realizacji procesów tworzenia i dostarczania wartości dla klienta. Wysoka elastyczność oraz szybkość decyzji i realizacji procesów kreowania i oferowania podaży, osiągnięte dzięki wspomnianym strategiom, są istotnymi czynnikami determinującymi z jednej strony wysoki poziom zadowolenia klientów oraz udział przedsiębiorstwa w rynku, z drugiej zaś strony racjonalny poziom kosztów z tym związanych. Między celem najniższych kosztów i celem najkrótszego czasu nie występuje bowiem – jak się czasami niesłusznie przyjmuje – konflikt celów, lecz raczej ich komplementarność⁹. Time Based Management stawia docelowy wymiar czasu (czas przepływu, czas dostawy itp.) u podstaw dążenia do poprawy procesów i struktur w przedsiębiorstwie i w relacjach z rynkiem. Przedsiębiorstwa, które swój sukces na rynku opierają na korzyściach wynikających z szybkiej reakcji w stosunku do życzeń klientów, mogą osiągać znacząco lepsze od konkurentów rezultaty w zakresie tworzenia i dostarczania wartości głównie dlatego, że skupiają się w organizacji swojej działalności na elastyczności i zdolności reagowania na zmieniające się preferencje klientów.

⁹ St. Wolf, U. Stautner, Integration von Logistik und Time Based Management am Beispiel der deutschen Automobilindustrie, in: J. Weber, H. Baumgarten (red.), Handbuch Logistik. Management von Material- und Warenflußprozessen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999, s. 946.

Koncepcją zarządzania związaną z logistyką w świetle dążeń przedsiębiorstw do wzbogacenia wartości oferowanych klientom jest efektywna obsługa klienta (ECR). W ramach struktury procesów i przedsięwzięć składających się na ECR dominują dwa wymiary zarządzania – logistyczny, obejmujący zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management*) oraz marketingowy, odnoszący się do zarządzania kategoriami (*Category Management*). Z jednej strony, zarządzanie łańcuchem dostaw powinno wzmacniać kooperację w łańcuchu zaopatrzenia między producentami i przedsiębiorstwami handlowymi, zmierzając w istocie rzeczy do wyczerpania ukrytych w nim potencjałów realizacji wartości na rzecz przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, poprzez lepszą współpracę w sferze marketingu, kompleksowe zarządzanie kategoriami (rozwojem i wprowadzaniem produktów, promocją, kształtowaniem asortymentu) może istotnie wzbogacać wartość oferowaną klientom.

Poprzez właściwe zastosowanie powyższych koncepcji może zwiększać się zdolność logistyki do tworzenia i transformacji wartości dla klienta i dla przedsiębiorstwa, ujawniającej się m.in. w równoczesnej poprawie poziomu świadczeń oraz sytuacji w zakresie kosztów. Decydującym warunkiem dla uzyskania długotrwałych i synergicznych efektów z tym związanych jest przy tym właściwy wybór instrumentów zarządzania oraz ich skuteczne i konsekwentne wdrożenie.

LITERATURA

- [1] Blaik P., *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
- [2] Blaik P., Matwiejczuk R., *Logistyczny łańcuch tworzenia wartości*, Uniwersytet Opolski, Opole 2008.
- [3] Coyle J., Bardi E., Langley C., *Zarządzanie logistyczne*, PWE, Warszawa 2002.
- [4] Gourdin K., *Global Logistics Management. A Competitive Advantage for the 21st Century*, Blackwell Publishing, Malden-Oxford-Carlton 2006.
- [5] Klöpffer H., *Logistikorientiertes strategisches Management. Erfolgspotentiale im Wettbewerb*, Verlag TÜV Rheinland, Köln 1991.
- [6] Koch U., *Bewertung und Wirtschaftlichkeitsermittlung logistische Systeme*, Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-erlag, Wiesbaden 1996.
- [7] Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS Sp. z o.o., Poznań 2005.
- [8] Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.
- [9] Mangan J., Lalwani C., Butcher T., *Global Logistics and Supply Chain Management*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2008.
- [10] Schuderer P., *Prozessorientierte Analyse und Rekonstruktion logistischer Systeme. Konzeption-Methoden-Werkzeuge*, Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1996.
- [11] Wolf St., Stautner U., *Integration von Logistik und Time Based Management am Beispiel der deutschen Automobilindustrie*, in: J. Weber, H. Baumgarten (red.), *Handbuch Logistik. Management von Material- und Warenflußprozessen*, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.

LOGISTICS AND OTHER CROSS-SECTIONAL MANAGEMENT CONCEPTS IN THE VALUE CREATION PROCESS

SUMMARY

One of the ways of reaching the desired market position by a company is to create customer value corresponding to his preferences. Among the value creation processes there is an important place assigned to logistics. It contributes to customer value creation by offering place and time utility for customers. Logistics may be supported in value creation by other cross-sectional management concepts, such as Customer Relationship Management, Business Process Reengineering, Lean Management, Total Quality Management, Time Based Management or Efficient Consumer Response.

Key words: logistics, value, process, management concept

Recenzent: prof. dr hab. Stanisław Krawczyk