

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 421

**Sieci międzyorganizacyjne,  
procesy i projekty w erze paradoksów**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: zespół  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Magdalena Kot  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-566-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: [econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Piotr Bartkowiak, Maciej Koszel:</b> Zasobowe uwarunkowania kooperacji jednostek samorządu terytorialnego – aspekt konkurencyjny (Resource-based view of cooperation in local government units – competitive aspect).....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska:</b> O dojrzałości controllingu (About maturity of controlling).....	25
<b>Artur Borcuch, Szymon Jopkiewicz:</b> Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) w świetle badań inteligentnych specjalizacji województwa świętokrzyskiego (Information and communication technologies (ICT) in the light of smart specializations of Świętokrzyskie Voivodeship).....	35
<b>Emil Bukłaha:</b> Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015 (Strategic controlling of projects – a study of organizations functioning in Poland 2014-2015).....	47
<b>Agnieszka Chrisidu-Budnik:</b> Wielopłaszczyznowość badań sieci w kontekście zaufania (A multidimensional research of networks in trust context).....	63
<b>Wojciech Cieśliński, Piotr Głowicki:</b> Cyberspace of Enterprises – Polish Enterprises’ Development Model-Process Orientation (Otoczenie informatyczne przedsiębiorstw – model orientacji procesowej polskich organizacji) .	72
<b>Wojciech Czakon:</b> Antecedencje współpracy strategicznej – poziom diady i sieci (Strategic collaboration antecedents: diad and network levels).....	82
<b>Krzysztof Ćwik, Grzegorz Krzos:</b> Identyfikacja cech organizacji sieciowej w grupach kapitałowych (Recognition of characteristics of the network organization in business groups).....	90
<b>Jakub Drzewiecki:</b> Zmienność modeli biznesu polskich przedsiębiorstw stosujących outsourcing – wyniki badań (Volatility of business models of polish companies using outsourcing – research results).....	102
<b>Marcin Flieger:</b> Optymalizacja funkcjonowania instytucji administracji publicznej poprzez kooperację w sieci (Optimization of public administration institutions operating by cooperation within a network).....	114
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> <i>Mixed methods approach</i> w procesie łagodzenia napięć metodologicznych w naukach o zarządzaniu (Mixed methods approach in the process of methodological tensions’ reconciliation in management science).....	128

<b>Eryk Głodziński, Stanisław Marciniak:</b> Rozwój koncepcji controllingu w zarządzaniu projektami: stan obecny i dalsze perspektywy badawcze (Development of controlling conception regarding project management: current situation and further research studies).....	137
<b>Sandra Grabowska:</b> Ocena modelu zarządzania zespołem rzeczoznawców mobilnych z wykorzystaniem Strategicznej Karty Wyników (Evaluation of management model of a team of Mobile Expert's with the use of Balanced Scorecard) .....	148
<b>Daria Hołodnik, Kazimierz Perechuda:</b> Odsieciowianie (Disnetworking)..	159
<b>Katarzyna Hys:</b> Wybrane modele dojrzałości systemu zarządzania jakością w organizacji (Selected maturity models of quality management system in organisation) .....	175
<b>Katarzyna Jasińska:</b> Uwarunkowania sprzedaży projektów w przedsiębiorstwach na przykładzie sektora ICT (Conditions of sales of projects in enterprises on the example of ICT sector).....	187
<b>Zdzisław Jasiński:</b> Decyzje organizatora zespołów pracowniczych utrudniające ich funkcjonowanie (Decisions made by organizer of an employees' teams making their functioning difficult) .....	199
<b>Dorota Jelonek:</b> Paradoks produktywności technologii informacyjnych z perspektywy menedżerów (The paradox of information technology productivity from the perspective of managers) .....	205
<b>Mateusz Juchniewicz:</b> Przegląd i analiza porównawcza koncepcji zarządzania ryzykiem projektu (Review and comparative analysis of project risk management concept) .....	216
<b>Arkadiusz Kawa, Bartłomiej Pierański:</b> Relacje poziome w sieciach międzyorganizacyjnych – wyniki badań (Horizontal relations in interorganizational network – research results) .....	229
<b>Jerzy Kisielnicki:</b> Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi – system komunikacji (Management of R&D projects – communication system)...	239
<b>Tomasz Kopczyński:</b> Podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami (Situational approach in project management).....	255
<b>Anna Kosieradzka, Janusz Zawila-Niedźwiecki:</b> Zarządzanie kryzysowe wobec wyzwań cywilizacyjnych oraz paradygmatów zarządzania (Crisis management confronted with civilizational challenges and management paradigms) .....	264
<b>Alina Kozarkiewicz:</b> Oryginalność w granicach budżetu: paradoksy zarządzania projektami kreatywnymi (Originality within budget: paradoxes in the management of creative projects).....	280
<b>Barbara Kożuch, Katarzyna Sienkiewicz-Malyjurek:</b> Paradoksy współpracy międzyorganizacyjnej w systemie zarządzania bezpieczeństwem publicznym (Paradoxes of inter-organizational collaboration in public safety management system).....	289

<b>Paulina Kubera:</b> Ewaluacja pomocy publicznej na badania, rozwój i innowacje (Evaluation of state aid for research, development and innovation).....	301
<b>Ewa Kulińska:</b> Model parametryzacji kosztów ryzyka procesów wspomagających (Model for parametrization of cost of risk in supporting processes) ....	313
<b>Roman Lewandowski:</b> Zrównoważona karta wyników – nowa koncepcja, stare paradygmaty (Balanced Scorecard – new concept, old paradigms) ..	332
<b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Antynomie w zarządzaniu projektami (Antinomies in project management).....	346
<b>Anna Maria Lis, Ewa Romanowska:</b> Rola parków naukowo-technologicznych w modelu <i>Triple Helix</i> na przykładzie parków Polski Wschodniej (The role of science and technology parks in the <i>Triple Helix</i> model on the example of eastern Poland parks) .....	360
<b>Marek Lisiński:</b> Paradygmaty metodologiczne nauk o zarządzaniu (Methodological paradigms of management science).....	374
<b>Karolina Mazur, Zdzisław Kulczyk:</b> Paradoksy zaufania międzyorganizacyjnego (The paradoxes of interorganizational trust) .....	386
<b>Czesław Mesjasz:</b> Paradoksy w systemowej teorii zarządzania (Paradoxes in systems theory of management) .....	397
<b>Konrad Niziołek:</b> Paradoks genezy wypadków przy pracy (The genesis of accidents at work paradox) .....	419
<b>Wojciech A. Nowak:</b> Przesady i zaprzeczenia w organizacjach jako złożonych systemach adaptacyjnych (Superstitions and denials within organizations as the complex adaptive systems) .....	430
<b>Michał Nowicki:</b> Paradoks lokalizacji – wirtualizacja lokalizacji i narzędzia jej służące (The paradox of location – location virtualization and its tools).....	444
<b>Stanisław Nowosielski:</b> Cele w badaniach naukowych z zakresu zarządzania. Aspekty metodologiczne (Goals in scientific research management. Methodological aspects) .....	468
<b>Marian Oliński:</b> Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na kształtowanie modelu biznesu (The impact of interorganizational relationships on the formation of business model) .....	483
<b>Wojciech Popławski, Tomasz Janicki:</b> Wpływ dysfunkcji projektów unijnych na niepowodzenie projektu. Próba ujęcia ekonometrycznego (The impact of the EU projects dysfunction on the failure of the project – econometric approach).....	498
<b>Krystyna Romaniuk:</b> Koopetycja jako model biznesu (Coopetition as a business model) .....	508
<b>Krzysztof Safin:</b> Modele biznesowe innowacyjnych przedsiębiorstw. Identyfikacja i analiza (Business models of innovative enterprises. Identification and analysis) .....	519

<b>Piotr Sliż:</b> Dojrzałość procesowa organizacji – wyniki badań empirycznych (Business process maturity – report of empirical research).....	530
<b>Aneta Stosik:</b> Współpraca w rywalizacji na rynku usług medycznych (Cooperation in competition on the market of medical services).....	543
<b>Marek Szarucki:</b> Dobór metod w rozwiązywaniu problemów zarządzania w opinii pracowników naukowo-dydaktycznych (Selection of methods in management problem-solving based on responses of academic staff).....	554
<b>Marcin Szplit, Andrzej Szplit:</b> Od efektu Ringelmana do redukcji kosztów sieci relacyjnych (From the Ringelmann effect to reducing costs of relationship network).....	570
<b>Anna Ujwary-Gil:</b> Wykorzystanie SNA w analizie powiązań komponentów modelu biznesu (SNA use of components connections analysis of business model).....	579
<b>Wiesław Urban:</b> Usługowa specyfika strumienia wartości <i>Lean Management</i> (Service specificity of Lean Management value stream).....	591
<b>Łukasz Wawrzynek:</b> Wykorzystanie analizy sieciowej w identyfikacji cech systemu zarządzania (The use of network analysis to identify futures of management system).....	603
<b>Krzysztof Woźniak:</b> Kierunki doskonalenia elastyczności systemu informatycznego organizacji (Directions of improving the flexibility of information system in an organization).....	619
<b>Dagmara Wójcik, Katarzyna Czernek:</b> Antecedencje współpracy przedsiębiorstw w sektorze turystycznym – wyzwania badawcze (Cooperation antecedents in tourism sector – research challenges).....	632
<b>Paweł Wyrozębski:</b> Plan a realizacja – badanie zmienności i trwałości planów przedsięwzięć (Plan and its implementation – examination of volatility and sustainability of project plans).....	645
<b>Michał Zdziarski:</b> Nurt sieciowy – w kierunku nowego paradygmatu zarządzania? (Network approach – towards a new paradigm in management science?).....	657

## Wstęp

Dostosowanie współczesnych organizacji do niespotykanej wcześniej złożoności i dynamiki otoczenia, a co za tym idzie – do nieprzewidywalności zachodzących w nim zjawisk, wymaga od funkcjonujących przedsiębiorstw ciągłej i szybkiej adaptacji stosowanych systemów zarządzania i modeli biznesowych. Jest to warunkiem koniecznym realizacji zamierzeń strategicznych i uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Przedstawione w niniejszym opracowaniu artykuły lokują się w następujących obszarach: modeli biznesowych, sieci międzyorganizacyjnych, systemów zarządzania, orientacji procesowej i zarządzania projektami. Rozważania autorów osadzone są w kontekście paradoksów i antynomii – wszechobecnych w nauce i praktyce zarządzania.

Poszczególne artykuły są oparte na solidnych fundamentach: na szerokich studiach literatury, na interesujących wynikach badań empirycznych, a tym samym nie tylko ukazują wielowymiarową naturę współczesnych organizacji i złożoność problematyki zarządzania w erze paradoksów, ale również zachęcają do dyskusji. Autorzy wskazują na nowe kierunki badań i inspirują do ich podejmowania. Zaprezentowane wyniki badań i poglądy mają również wymiar aplikacyjny, ich lektura może bowiem ułatwić przedstawicielom praktyki sprawne poruszanie się w „dżungli teorii zarządzania”.

*Janusz Lichtarski, Witold Szumowski*

**Wiesław Urban**

Politechnika Białostocka  
e-mail: w.urban@pb.edu.pl

---

## USŁUGOWA SPECYFIKA STRUMIENIA WARTOŚCI *LEAN MANAGEMENT*

---

### SERVICE SPECIFICITY OF LEAN MANAGEMENT VALUE STREAM

---

DOI: 10.15611/pn.2016.421.47

JEL Classification: M19

**Streszczenie:** *Lean Management* cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród przedsiębiorstw, podejście to zaczyna być stosowane także w usługach. Artykuł ma charakter teoretyczno-koncepcyjny i wychodzi od strumienia wartości, który znajduje się w centrum *Lean Management*. *Lean* dąży do osiągnięcia płynnego, wysoce produktowego przepływu tego strumienia. Celem artykułu jest określenie różnic w interpretacji zasad strumienia wartości przedsiębiorstwa usługowego względem zasad, które stosuje się w działalności produkcyjnej. W tekście wykazano szereg zagadnień, które muszą być uwzględnione w strumieniu wartości podczas stosowania *Lean* w działalności usługowej. Sformułowano pięć szczegółowych tez, które dotyczą: specyficznego dla usług rozumienia wartości dla klientów, osobistego zaangażowania klienta w strumień wartości, marnotrawstwa specyficznego usługom, koniecznych dostosowań w zakresie standaryzacji oraz znaczenia kultury usługowej. Określono wyzwania dla praktyki wdrażania *Lean* oraz dla dalszych prac naukowo-badawczych.

**Słowa kluczowe:** *Lean Management*, *Lean Service*, strumień wartości, usługi.

**Summary:** Lean management is becoming more and more popular in business, the Lean approach begins to be applied also in service companies. The paper employs theoretical-conceptual approach and it is focused on the central concept in Lean – value stream. In Lean it is aimed to achieve a smooth, high productive flow. This paper aims to identify the main differences necessary in service value stream with reference to the principles described basing on manufacturing experiences. The paper presents a number of issues which must be addressed in the value stream whilst applying Lean in services. There are five observations concerning the service value stream: specific meaning of the customer value, personal customer commitment to the value stream, the waste specific to services, the necessity of redefinition of standardization and the importance of service corporate culture in Lean. The challenges for practical Lean implementation as well as for scientific research are specified.

**Keywords:** Lean Management, Lean Service, value stream, service.



## 1. Wstęp

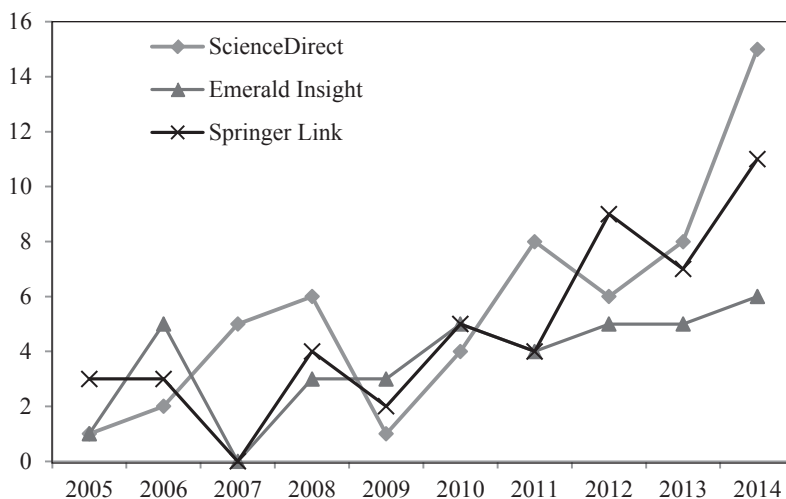
*Lean Management* jest kojarzony przede wszystkim z systemami produkcyjnymi. Źródła tego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem tkwią w japońskich zakładach produkcyjnych, a przede wszystkim w zakładach Toyoty. System produkcyjny, jaki od lat pięćdziesiątych ubiegłego stulecia zbudowała Toyota, jest uważany za wzór *Lean*, naśladuje go wiele przedsiębiorstw wdrażających to podejście. *Lean* w świecie zachodnim stało się popularne wraz z nadzwyczajnymi wynikami, które zaczęły osiągać niektóre japońskie przedsiębiorstwa. W tabeli 1 zestawiono produktywność pracowników dwóch wielkich producentów samochodów, Toyoty i Forda, w wybranych kilku latach. Dane pokazują, jak wielka luka produktywności wystąpiła pomiędzy tymi firmami. Podczas gdy w zakładach Forda produktywność wzrosła jedynie o 50%, w tym samym okresie w Toyocie wzrosła ponad siedmiokrotnie. Wzrost ten nie wynikał ze zmian technologicznych ani nie był skutkiem nadzwyczajnie wytężonej pracy w japońskiej firmie. Przeciwnie, praca w systemie produkcyjnym, opartym na zasadach *Lean*, jest bardziej przewidywalna, płynna, i mniej wyczerpująca.

**Tabela 1.** Liczba samochodów na jednego zatrudnionego rocznie

Rok	Toyota	Ford
1956	8	10
1962	16	11
1970	38	12
1985	60	15

Źródło: zestawienie na podstawie danych z [Cusumano 1988].

Te spektakularne efekty sprawiły, że *Lean* szybko zaczął się rozprzestrzeniać w przemyśle motoryzacyjnym, a następnie w innych gałęziach przemysłu oraz w sektorach usługowych. Przykładowo w ostatnim czasie *Lean* stał się bardzo popularny w usługach medycznych w Wielkiej Brytanii [Burgess, Radnor 2013]. Przedsiębiorstwa usług medycznych dzięki *Lean* racjonalizują swoje procesy, ograniczają szereg kosztów, podnoszą produktywność, a przede wszystkim poprawiają satysfakcję pacjentów. Wiele branż z sektora usług mocno potrzebuje skutecznych metod organizacyjnych, które radykalnie usprawnią funkcjonowanie przedsiębiorstw. Przykładowo w Wielkiej Brytanii aż 86% dorosłych narzeka na występowanie niskiej jakości obsługi [Acland 2005]. Podobne wnioski płyną z badania obsługi przez centra telefoniczne. Tylko 6% spośród przebadanych klientów niemieckich, francuskich i brytyjskich centrów obsługi telefonicznej oceniła usługi, z których korzystała, jako bardzo wysokiej jakości [EMEA 2011].



Rys. 1. Liczba artykułów naukowych w bazach dla hasła *Lean Service*

Źródło: opracowanie własne.

Sfera badań naukowych wykazuje coraz większe zainteresowanie problematyką *Lean Management* w usługach. Można to interpretować jako odpowiedź na autentyczną potrzebę ze strony tego sektora. Na rysunku 1 zestawiono liczbę artykułów naukowych w ostatnich dziesięciu latach w trzech popularnych bazach naukowych wysortowanych według hasła *Lean Service*. Dane te pokazują wyraźną tendencję wzrostową.

Celem niniejszego artykułu jest nakreślenie podstawowych różnic w interpretacji zasad dotyczących organizacji strumienia wartości według *Lean* w przedsiębiorstwie usługowym względem interpretacji, które są stosowane w odniesieniu do strumienia wartości w działalności przemysłowej. Artykuł ma charakter koncepcyjny. Metoda pracy koncepcyjnej polega na systematycznym konfrontowaniu uznanych zasad organizowania strumienia wartości stosowanych w przemyśle z dorobkiem dotyczącym zasad funkcjonowania usług i cech je charakteryzujących. Najważniejsze konstatacje będą zawarte w formie kilku tez, które stanowią syntezę najważniejszych różnic.

## 2. Strumień wartości jako centralny element *Lean*

Womack i Jones [2001] w książce pod tytułem *Odchudzanie firm* (angielski tytuł *Lean Thinking*) po raz pierwszy w sposób przekrojowy scharakteryzowali, czym jest *Lean Management*. Autorzy ci wymieniają pięć najważniejszych zasad obowiązujących w *Lean Management*. Druga z nich mówi o konieczności identyfikowania strumienia wartości w przedsiębiorstwach, trzecia – o konieczności odpowiedniej

organizacji tego przepływu, czwarta – o konieczności wdrożenia logiki wyciągania w strumieniu. Tak więc aż trzy zasady *Lean* spośród pięciu najważniejszych zasad odnoszą się wprost do strumienia wartości.

Jako strumień wartości należy rozumieć wszystkie działania służące przekształcaniu pierwotnych informacji oraz surowców i materiałów w towar, za który klient jest gotów zapłacić [Tapping, Shuker 2010]. W strumieniu wartości występują różne sprzężenia komunikacyjne; w jego skład wchodzi sieć procesów i operacji. W strumieniu materiały oraz informacje przepływają w przestrzeni i czasie. Strumień wartości jest sekwencją, która przebiega przez różne funkcje przedsiębiorstwa, na końcu dostarczając klientowi to, co ma dla niego wartość, dostarczając to w odpowiednim miejscu i czasie, ale bez forsowania się pracowników [Bicheno 2008].

Sednem *Lean* jest dążenie do jak najbardziej płynnego i najszybszego przepływu strumienia wartości. Dąży się do strumienia, w którym nie ma miejsca na jakiegokolwiek marnotrawstwo, gdzie wszelkie zasoby zaangażowane w strumieniu służą wyłącznie tworzeniu wartości dla klientów. Goldratt [2014], analizując dwa systemy produkcyjne, które najbardziej wpłynęły na organizację współczesnego przemysłu – linię produkcyjną Forda oraz system odchudzony Toyoty – podkreśla, że ich podstawą jest właśnie poprawa przepływu, przy jednoczesnym skróceniu czasu realizacji zamówień liczonego od momentu złożenia zamówienia przez klienta do otrzymania gotówki przez przedsiębiorstwo.

Sposób organizacji, obowiązujące zasady działania oraz metody i techniki, które stanowią podejście *Lean*, mogą być wykorzystywane w organizacji usług, chociaż doświadczeń praktycznych oraz badań naukowych w tym zakresie jest znacznie mniej niż w odniesieniu do przemysłu. Świadczenie usług wiąże się z szeregiem specyficznych charakterystyk, które tworzą odmienne uwarunkowania względem warunków przemysłowych. Centralne znaczenie strumienia wartości sprawia, że wókol tego konceptu należy przeprowadzić analizę zasad *Lean* odniesionych do usług.

### 3. Usługowy strumień wartości

Cechy typowe usługom tworzą specyficzne uwarunkowania dla funkcjonowania strumienia wartości. Prowadzą one często do odmiennego rozłożenia akcentów ważności w porównaniu ze strumieniem produkcji wyrobów, mogą wymagać również uwzględnienia nowych zagadnień, których nie brano pod uwagę w przypadku wyrobów. Poniżej przedstawia się najważniejsze kwestie wyróżniające się w usługowym strumieniu wartości, a także tezę mającą charakter syntetyczno-podsumowujący.

#### 3.1. Wartość ukryta pod sferą doświadczeń klienta

Przewodnym pojęciem w podejściu *Lean Management* jest wartość; pełni ono funkcję wyznacznika, który umożliwia skupianie się podczas organizowania przepływu na tym, co jest rzeczywiście ważne, a jednocześnie pozwala na odkrywanie tego,

co jest marnotrawstwem. Teoria usług poświęca również wiele uwagi wartości, niemniej znaczenie wartości w przypadku usług ma nieco inny charakter.

Literatura z zakresu *Lean Management* definiuje wartość bardzo praktycznie – wartość to jest coś, za co klient jest skłonny zapłacić [Tapping, Shuker 2010]. Literatura usługowa proponuje znacznie więcej treści, jeśli chodzi o pojęcie wartości. Przede wszystkim w podejściu usługowym zwraca się uwagę na potencjalność wartości. Przedsiębiorstwo jest jedynie moderatorem wartości, ponieważ dostarcza zasoby i zorganizowane procesy przeznaczone do użycia przez klientów. Jest to więc jedynie propozycja wartości. Uważa się, że „wartość w użyciu”, którą odnosi się właśnie do usług, wychodzi poza bezpośrednie interakcje z przedsiębiorstwem usługowym, jest tworzona w drodze akumulacji doświadczeń z użycia zasobów i procesów w kontekście społecznym, fizycznym, psychicznym, czasowym i/lub przestrzennym [Grönroos, Voima 2013]. Wartość w użyciu jest ukryta za sferą doświadczeń klientów. Klienci usług cenią sobie ulotne czynniki niematerialne, jak chociażby poczucie kontroli albo bycie docenionym [Haeckel, Carbone, Berry 2003]. Literatura usługowa każe wyjść poza prostą definicję wartości, w kierunku szczególnej uwagi poświęconej doświadczeniom powstającym przede wszystkim w kontakcie z niematerialnymi czynnikami występującymi w usłudze.

**Teza 1.** Perspektywa usługowa wymaga poświęcenia uwagi wartości dla klienta w zakresie czynników o niematerialnym i relacyjnym charakterze. Doskonaląc strumień wartości usług, przedsiębiorstwo musi zwracać uwagę na to, za co klient jest gotowy zapłacić, ale musi również uwzględnić czynniki praktycznie niewymierne finansowo, które mogą okazać się kluczowe dla poczucia wartości u klienta.

### 3.2. Dynamiczny produkt współprodukowany z klientem

Podczas produkcji wyrobów przemysłowych strumień wartości jest ukierunkowany na dostarczenie dla klientów wyrobów o możliwie największej wartości. W takim ujęciu wartość materializuje się na końcu (na wyjściu) strumienia w postaci wyrobu gotowego. W usługach zagadnienie produktu wygląda inaczej. Produkt usługowy jest bowiem procesem, czyli stanowi integralną część, co najmniej pewnego zakresu strumienia wartości. Produkt usługowy powstaje przy aktywnym zaangażowaniu klienta, dlatego w literaturze mówi się o jego współprodukowaniu wraz z klientem. Klient jest aktywnym i zaangażowanym uczestnikiem różnych działań, jakie mają miejsce w trakcie procesu usługi [Etgar 2008]. Sedno współprodukcji dobrze oddaje popularne stwierdzenie sformułowane przez takich autorów, jak Wind i Rangaswamy [2001], mówiące o tym, że tradycyjnie wobec klientów używa się zwrotu: „co możemy dla ciebie zrobić?”, natomiast logika współprodukcji powoduje przejście do pytania: „co chciałbyś z nami zrobić?”. Niektórzy autorzy twierdzą nawet, że klient uczestniczy w usłudze niemalże jako pracownik okresowy [Fitzsimmons, Fitzsimmons 2008].

Bezpośrednie i aktywne uczestnictwo klienta w usługowym strumieniu wartości prowadzi do wniosku, że działania klienta w zakresie usługi powinny podlegać

takim samym regułem *Lean* jak pozostała część strumienia usługowego. Takiego typu sugestie można znaleźć również w literaturze przedmiotu. Carlborg, Kindström i Kowalkowski [2013] stwierdzają, że skoro klient jest częścią strumienia usługowego, to niesie to możliwość podniesienia produktywności dla usługodawcy oraz równoczesnego osiągnięcia korzyści dla klienta, a także poprawy jego satysfakcji. Problemy, jakie występują w klienckiej części strumienia wartości, są bardzo podobne do problemów występujących w części obsługiwanej przez przedsiębiorstwo. Jednym z najbardziej typowych problemów występujących w strumieniu wartości są kolejki oraz przedłużone czasy oczekiwania produktu w toku produkcji. Po stronie klienta występują dokładnie takie same problemy – długie przybywanie w kolejkach oraz wydłużony czas oczekiwania na obsługę. Przykładowo Piercy i Rich [2009] zidentyfikowali w centrach obsługi telefonicznej następujące problemy: długie okresy oczekiwania na rozmowę, niemożliwość rozwiązania problemu przez personel centrum, powtarzane oczekiwania w kolejkach do rozmowy z innymi doradcami, powtarzanie ustaleń, wielokrotne wybieranie opcji na klawiaturze numerycznej. Eliminacja lub nawet ograniczenie wymienionych problemów występujących w strumieniu klienta poprawi zarówno wartość w ocenie klientów, jak i produktywność strumienia w przedsiębiorstwie.

**Teza 2.** W działalności usługowej z równą determinacją należy analizować i racjonalizować strumień wartości w części realizowanej zarówno przez przedsiębiorstwo, jak przez klientów. Dążyć należy do upraszczania i skracania czasu przepływu strumienia klienta, mając jednak na względzie utrzymanie i poprawianie jego doświadczeń.

### 3.3. Marnotrawstwo w usługowym strumieniu wartości

W *Lean Management* duże znaczenie ma marnotrawstwo, które w języku japońskim określane jest słowem *muda*. Uogólniając, można przyjąć, że *muda* jest wszystkim tym, co pogarsza przepływ strumienia wartości, jednocześnie *muda* jest tym, co nie dodaje wartości dla klientów. Dostrzeżenie *muda* w przedsiębiorstwie stanowi poważne wyzwanie, podobnie jego eliminowanie nie należy do łatwych zadań. Według Hino [2006] zdolność odkrywania *muda* stanowi paradygmat działania Toyoty. Autor systemu produkcyjnego Toyoty Taiichi Ohno [1988] sformułował siedem typowych *muda*; są to: wady, nadprodukcja – produkcja niepotrzebna w danej chwili, niepotrzebne przetwarzanie, zapasy – jak produkcja w toku lub towary, zbędny ruch pracowników, niekonieczny transport oraz bezczynność pracowników. Przedstawiona lista typów marnotrawstwa stanowi ważną pomoc w jego poszukiwaniu w każdym przedsiębiorstwie. Jednak podkreślić należy, że Ohno sformułował ją w oparciu o realia systemu produkcyjnego działającego w logice przemysłowej produkcji masowej.

W realiach strumienia usługowego występuje zazwyczaj wiele marnotrawstwa wymienionego przez Ohno, ale specyfika usług sprawia, że wymagają one pew-

nej rewizji albo co najmniej reinterpretacji. Przykładowo Emiliani i Stec [2004] uważają, że *muda* nadprodukcji, oznaczająca wyprodukowaną produkcję, która nie może być odebrana tuż po jej wytworzeniu, w przypadku usług oznacza czynności wykonane przez personel, których nie wymaga w danej chwili klient. Teoria usług podkreśla, że usługi istnieją tylko w momencie ich tworzenia/konsumpcji, zapasy usługowe są wobec tego teoretycznie niemożliwe, a więc i produkcja na zapas. Natomiast niepotrzebne działania personelu mają bardzo podobny skutek, jeśli chodzi o marnotrawstwo, jak nadprodukcja w przemyśle. Ale z drugiej strony marnotrawstwo polegające na niepotrzebnych czynnościach personelu jest praktycznie tożsame z podanym przez Ohno *muda* zbędnych ruchów pracowników. Jest to jedna z wielu niejasności, które dowodzą, że konieczne jest nowe spojrzenie na marnotrawstwo w strumieniu usługowym, spojrzenie, które będzie wychodziło poza podstawy, które określił guru systemu produkcyjnego Toyoty. Tak też Maleyeff [2006] zauważa konieczność poszukiwania adekwatnych nazw dla marnotrawstwa występującego w usługach. Jako przykład podaje wady, które w usługach należałoby określać raczej jako błędy. Są autorzy, którzy oprócz siedmiu *muda* według Ohno wymieniają dodatkowe typy marnotrawstwa charakterystyczne wyłącznie usługom [Jylhä, Junnila 2014]. Niestety dostrzegalny jest brak spójności w tych propozycjach.

**Teza 3.** Doskonając usługowy strumień wartości, należy reinterpretować rodzaje marnotrawstwa, które typowo występują w przemyśle. Trzeba poszukiwać również nowych rodzajów marnotrawstwa, które są charakterystyczne dla usługowych strumieni wartości.

### 3.4. Nieprzewidywalność oczekiwań klientów

W *Lean* wykorzystuje się szereg metod, które mają za zadanie zapewnić płynność przepływu strumienia wartości. Stosuje się przepływ jednej sztuki, który wykorzystuje taktowanie operacji produkcyjnych, skraca się czasy przebrojeń maszyn, aby maszyny jak najkrócej były wyłączone z produkcji. Wymienione metody oraz wiele innych stosowanych w strumieniu wartości opierają się na pracy standaryzowanej. Polega ona na ustaleniu rutynowego przebiegu czynności na poziomie operatorów i następnie pracy według przyjętych rutyn. W działalności usługowej występuje zazwyczaj większa zmienność oraz, co jest jeszcze ważniejsze z punktu widzenia pracy standaryzowanej, ograniczona przewidywalność wymagań klientów co do usługi.

Usługa, przynajmniej w pewnej części, jest zakotwiczona w czasie i miejscu symultanicznej interakcji klienta i personelu [Haksever i in. 1999]. Usługodawca nie może być pewny, jakie szczegółowe oczekiwania będzie miał klient, który przychodzi z zamiarem skorzystania z usługi. W literaturze mówi się o *ex ante* niepewności wpisanej w świadczenie usług [Eichentopf, Kleinaltenkamp, van Stiphout 2011]. Ponadto zwraca się uwagę, że na jakość usług składają się elementy, co do których wymagania są możliwe do rozpoznania przez usługodawcę dopiero w trakcie trwania usługi, oraz takie, w odniesieniu do których wymagania nie są w pełni jasne



nawet po wykonaniu usługi [Urban 2012]. Grönroos [2007], guru marketingu usług, analizując nieprzewidywalność wpisaną w usługi, stwierdza, że w przedsiębiorstwie usługowym kontrola jakości oraz marketing w sensie tradycyjnym, tj. przedproduktowego produktu, mają ograniczone zastosowanie, dlatego też owe funkcje muszą zachodzić w czasie i miejscu symultanicznej interakcji produkcji i konsumpcji usługi.

Wobec zmienności i nieprzewidywalności usług wiele przedsiębiorstw usługowych przeciwstawia się standaryzacji [Haksever i in. 1999]. Z drugiej jednak strony standaryzacja jest kamieniem węgielnym zarządzania w przedsiębiorstwach stosujących *Lean*, jest ona bezwzględna podstawą doskonalenia krok po kroku [Hino 2006]. Standaryzacja działań operacyjnych związanych z usługami ma bez wątpienia wyraźne ograniczenia. Punkt ciężkości standaryzacji w usługach powinien przesunąć się w kierunku zabezpieczenia rozwoju potencjału przedsiębiorstwa do skutecznego postępowania w sferze interaktywnego odkrywania oczekiwań klientów. W standardach obsługi klientów nie zawsze należy opisywać szczegółowe sekwencje czynności, ale należy poświęcić dużo uwagi odpowiedniemu przygotowaniu personelu.

**Teza 4.** Standaryzacja w usługach musi uwzględniać zrutynizowane sekwencje działań personelu, a jednocześnie dążyć do określania rutyn w sferze przygotowania potencjału wiedzy, narzędzi i umiejętności obsługi klientów w warunkach interaktywnej współzależności.

### 3.5. Kultura usługowa vs kultura *Lean*

Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa odgrywa ważną rolę w działalności usługowej; ma ona pozytywny wpływ na satysfakcję klientów, postrzeganą jakość usług, a także osiągnięte wyniki biznesowe [Kanousi 2005; Urban 2009]. Pierwszoplanowe znaczenie ludzi w usłudze oraz osobiste zaangażowanie klienta w usługę wzmacniają znaczenie kultury organizacyjnej. Mając to na względzie, badacze proponują uszczegółowienie kultury organizacyjnej zawężone do aktywności usługowej. Są to przede wszystkim klimat usługowy i orientacja usługowa.

Klimat usługowy ma swoje źródła w badaniach psychologa Benjamina Schneidera. Zwrócił on uwagę, że w przedsiębiorstwie występuje coś, co znajduje się „w powietrzu”, jest to właśnie klimat usługowy (organizacyjny) [Schneider, Gunnarson, Niles-Jolly 1994]. Klimat usługowy to jest to, jak pracownicy postrzegają przedsiębiorstwo, w którym pracują. Na klimat usługowy składa się przede wszystkim: charakterystyka relacji międzyludzkich, jakie panują pomiędzy pracownikami, sposób sprawowania władzy przez kierownictwo, sposób wykonywania codziennych operacji, styl procedur oraz sposób nagradzania i wsparcia podwładnych przez kierownictwo. Stan klimatu usługowego wpływa ma sprawność realizacji operacji oraz sposób traktowania klientów. Orientacja usługowa jest jeszcze większym zawężeniem i ukonkretnieniem kultury organizacyjnej panującej w przedsiębiorstwie usługowym. Orientacja usługowa jest ukierunkowana na sprawy obsługi klientów.

Orientacja usługowa pokazuje, jaki jest stan interakcji, które zachodzą pomiędzy przedsiębiorstwem usługowym a jej klientami. Autorzy definiują ją jako względnie trwałe polityki stosowane w przedsiębiorstwie, praktyki i procedury, mające na celu kształtowanie zachowań personelu właściwych dla świadczenia doskonałych usług dla klientów [Lynn, Lytle, Bobek 2000]. Stan orientacji usługowej oraz klimatu usługowego ma bezpośredni związek z propozycją wartości dostarczaną klientowi w warstwie czynników niematerialnych i relacyjnych.

*Lean Management* wiąże się z wyrazistą kulturą organizacyjną, która ukierunkowuje wszystkich pracowników na ciągłe doskonalenie. Duże znaczenie ma tu *Kaizen*, najczęściej interpretowany jako rodzaj ruchu pracowniczego. *Kaizen* polega na rozwiązywaniu problemów w strumieniu wartości w oparciu o pracowników, tzn. przy ich osobistym i autentycznym zaangażowaniu [Miller, Wroblewski, Villafuerte 2014]. W *Kaizen* każdy znajduje swoje miejsce: od najwyższego kierownictwa do pracowników obsługujących maszyny. *Kaizen* stanowi ważny i łatwo dostrzegalny wyróżnik organizacji, w której funkcjonuje kultura *Lean*. Ale na kulturę *Lean* składają się też inne elementy, które są z całą mocą wspierane przez kierownictwo. Oprócz wspomnianego już powszechnie kultywowanego ciągłego poprawiania operacji ważnym składnikiem kultury *Lean* są: czytelna wizja doskonałości we wszystkich sferach przedsiębiorstwa oraz silne przywództwo zmierzające do zagwarantowania ciągłej poprawy. Kultura *Lean* kładzie nacisk na partnerski sposób traktowania pracowników przez przełożonych.

Kultura *Lean* jest w dużym stopniu prokliencka, tzn. wymusza wysoką dbałość o dobro klientów. Zostawia ona wiele swobody dla personelu zajmującego się bezpośrednią obsługą, mocno stawia na doskonałość – co w przypadku usług prowadzi do ciągłego poprawiania obsługi. Kultura *Lean* musiałaby być jednak poszerzona o czynniki relacyjne pomiędzy personelem a klientami, na których opierają się koncepcje kulturowe funkcjonujące w sferze usług.

**Teza 5.** Strumień wartości wraz z funkcjonującą w nim kulturą *Lean* w przypadku usług powinien mieć na względzie składniki kultury organizacyjnej usługowej skupione na budowaniu kapitału relacyjnego z klientami. Są to czynniki, które trudno dają się zamykać w standardach i w znacznym stopniu bazują na indywidualnych cechach charakteru i inteligencji emocjonalnej personelu.

#### 4. Implikacje praktyczne i kierunki badań

Koncepcja strumienia wartości, która jest ciągle przywoływana w *Lean Management*, jest bardzo użyteczna w usprawnianiu przedsiębiorstw. Ma ona zastosowanie w odniesieniu do przedsiębiorstwa zajmującego się usługami, wymaga ona jednak innego rozłożenia akcentów oraz nowego, usługowego spojrzenia na wybrane zasady i pojęcia. Można się spodziewać, że jej zastosowanie będzie prowadziło do takiego wzrostu produktywności, jak miało to miejsce w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych będących prekursorami tego podejścia. Dostępna literatura dotyczą-



ca *Lean* zbyt wąsko oraz zbyt powierzchownie traktuje specyficzne uwarunkowania usługowe.

Wartość ma bardzo wiele znaczeń i jest przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. Wartość odniesiona do percepcji klientów w usługach jest przedmiotem studiów teoretycznych m.in. tzw. nordyckiej szkoły marketingu usług, a także autorów Logiki Dominacji Usług [Vargo, Lusch 2004]. Skala badań empirycznych w tej dziedzinie nie jest jednak ciągle wystarczająca. Jest wiele zagadnień, którym brakuje czytelnego wyjaśnienia, jak przykładowo dynamika oceny wartości przez klienta.

Określanie wartości produktu nie jest wcale łatwe i wymaga odpowiedniej uwagi ze strony przedsiębiorstwa w przypadku wyrobu, sprawa staje się o wiele trudniejsza, gdy produkt ma charakter niematerialnej usługi, która jest każdorazowo indywidualnie współprodukowana z klientem. Konieczne jest bardzo bliskie i uważne obserwowanie klientów oraz gromadzenie danych, aby wyciągnąć trafne wnioski odnośnie do możliwości podnoszenia wartości. Pamiętać należy, że wiele elementów ze sfery niematerialnej usługi nie można praktycznie analizować w kategoriach wartości pieniężnej, trudno jest wyceniać w tych kategoriach uśmiech personelu w trakcie obsługi – usługowe znaczenie wartości ma swój specyficzny charakter. Podczas gdy zarządzanie strumieniem wartości w produkcji przemysłowej jest skupione przede wszystkim na samym przepływie, jego ciągłej racjonalizacji i usprawnianiu, zarządzanie usługowym strumieniem wartości wymaga, aby przedsiębiorstwo w równym stopniu poświęcało uwagę i płynności przepływu, i ciągłemu diagnozowaniu wartości przez ocenę doświadczeń klientów.

Marnotrawstwo, które jest przyczyną nieefektywności w strumieniu wartości, jest szeroko opisywane w literaturze dydaktycznej dotyczącej *Lean Management*. Specyfikacja typów marnotrawstwa ma znacznie praktyczne; stanowi pomoc w jednym z największych wyzwań podczas podążania drogą *Lean*, polegającym na uświadomieniu w przedsiębiorstwie skali marnotrawstwa oraz nazwania go. W pracach o charakterze naukowym oraz w książkach dla biznesu występuje niedosyt, jeśli chodzi o omówienie marnotrawstwa w odniesieniu do usług oraz poszczególnych branż usługowych. Podobnie też brakuje zasad i przykładów mapowania usługowego strumienia wartości. Usługi wymagają również pracy nad metodami standaryzacji w strumieniu wartości, praca standaryzowana ma bowiem duży wpływ na produktywność w strumieniu. W tym obszarze może dochodzić do sprzeczności interesów pomiędzy podnoszeniem produktywności przepływu a dostarczeniem szerokiej gamy doświadczeń klientów. Dlatego tak ważne jest wspomniane pogłębione zrozumienie czynników kształtujących wartość u klienta, wówczas powstające dylematy można rozstrzygać w trafny i jednoznaczny sposób.

Kultura *Lean*, która opiera się na silnym przywództwie związanym z doskonaleniem, a także na ciągłej poprawie opartej na inicjatywie pracowniczej, sprzyja świadczeniu usług o wysokiej jakości. W literaturze dostępne są badania dotyczące kultury *Lean* jako pewnej części kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Są też badania poświęcone usługowemu składnikowi kultury organizacyjnej przedsiębior-

stwa. Ważne byłyby prace teoretyczne oraz badania empiryczne nad specyficznymi składnikami kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, które można by określić mianem „usługowa kultura *Lean*”.

## 5. Zakończenie

*Lean* w działalności usługowej jest ciągle w fazie rozprzestrzeniania się; dotyczy to nie tylko Polski, ale również innych bardziej rozwiniętych gospodarek. Artykuł miał na celu określenie podstawowych różnic w interpretacji zasad strumienia wartości, które są konsekwencją różnej natury świadczenia usług względem systemów produkcji wyrobów przemysłowych. Cel ten osiągnięto, formułując pięć tez. Tezy te zawierają prawdopodobnie najważniejsze dostosowania, jakie należy wziąć pod uwagę, prowadząc transformację *Lean* przedsiębiorstwa usługowego, opierając się o wiedzę i najlepsze praktyki systemu produkcyjnego Toyoty, wzbogaconą doświadczeniami wielu badaczy systemów produkcyjnych.

W dzisiejszym kanonie nauk o zarządzaniu marketing usług zajmuje się badaniem zachowań i doświadczeń klientów, natomiast zarządzanie operacyjne – sprawnym przebiegiem operacji usługowych, wiedza o systemach *Lean* wpisywana jest w zarządzanie operacjami. Podobne podziały występują często w przedsiębiorstwach i objawiają się analogicznymi specjalizacjami działów. Z przeprowadzonych analiz wynika, że sprawny przepływ usługowego strumienia wartości wymaga bliskiego powiązania pracy nad doskonałością operacji usługowych z ciągłym monitorowaniem doświadczeń klientów. Podobną sugestię formułują Piercy i Rich [2009], postulując konieczność „pożenienia” metodyki pomiaru jakości doświadczanej przez klientów metodami doskonalenia operacji stosowanymi w *Lean Management*. To ścisłe powiązanie stanowi niezbędny warunek rozwoju i podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych.

## Literatura

- Acland H., 2005, *Disaffected nation*, Marketing, June 8.
- Bicheno J., 2008, *The Lean Toolbox for Service Systems*, PICSIE Books, Buckingham.
- Burgess N., Radnor Z., 2013, *Evaluating lean in healthcare*, International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 26, iss. 3, s. 220-235.
- Carlborg P., Kindström D., Kowalkowski C., 2013, *A lean approach for service productivity improvements: Synergy or oxymoron?*, Managing Service Quality: An International Journal, vol. 23, no. 4, s. 291-304.
- Cusumano M.A., 1988, *Manufacturing innovation: Lessons from the Japanese auto industry*, MIT Sloan Management Review, Fall, s. 29-39.
- Eichentopf T., Kleinaltenkamp M., van Stiphout J., 2011, *Modelling customer process activities in interactive value creation*, Journal of Service Management, vol. 22, no. 5, s. 650-663.
- EMEA, 2011, *Consumer Preference Report – Contact Centers*, Forrester Consulting.

- Emiliani M.L., Stec D.J., 2004, *Using value-stream maps to improve leadership*, Leadership & Organization Development Journal, vol. 25, no. 8, s. 622-645.
- Etgar M., 2008, *A descriptive model of the consumer co-production process*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 36, s. 97-108.
- Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J., 2008, *Service Management. Operations, Strategy, Information Technology*, McGraw Hill, New York.
- Goldratt E.M., 2014, *Stojąc na ramionach gigantów. Cztery zasady zarządzania produkcją i ich praktyczne zastosowania na przykładzie Hitachi Tool Engineering*, [w:] Goldratt E.M., Cox J., *Cel I: Doskonałość w produkcji*, Mintbooks, Warszawa.
- Grönroos C., 2007, *Service Management and Marketing. Customer Management in Service Competition*, 3rd ed., John Wiley & Sons, West Sussex.
- Grönroos C., Voima P., 2013, *Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 41, no. 2, s. 133-150.
- Haeckel S.H., Carbone L.P., Berry L.L., 2003, *How to lead the customer experience*, Marketing Management, vol. 12, no. 1, s. 18-23.
- Haksever C., Render B., Russell R.S., Murdick R.G., 1999, *Service Management and Operations*, 2nd ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Hino S., 2006, *Inside the Mind of Toyota*, Productivity Press, New York.
- Jylhä T., Junnila S., 2014, *The state of value creation in the real-estate sector – lessons from lean thinking*, Property Management, vol. 32, no. 1, 28-47.
- Kanousi A., 2005, *An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations*, Managing Service Quality, vol. 15, no. 1, s. 57-69.
- Lynn M.L., Lytle R.S., Bobek S., 2000, *Service orientation in transitional markets: Does it matter?*, European Journal of Marketing, vol. 34, no. 3/4, s. 279-298.
- Maleyeff J., 2006, *Exploration of internal service systems using lean principles*, Management Decision, vol. 44, no. 5, vol. 674-689.
- Miller J., Wroblewski M., Villafuerte J., 2014, *Creating a Kaizen Culture*, McGraw Hill, New York.
- Ohno T., 1988, *The Toyota Production System: Beyond Large Scale Production*, Productivity Press, Portland.
- Piercy N., Rich N., 2009, *High quality and low cost: The lean service centre*, European Journal of Marketing, vol. 43, no. 11/12, s. 1477-1497.
- Schneider B., Gunnarson S.K., Niles-Jolly K., 1994, *Creating the climate and culture of success*, Organizational Dynamics, vol. 23, no. 1, s. 17-29.
- Tapping D., Shuker T., 2010, *Zarządzanie strumieniem wartości w biurze*, ProdPublishing, Wrocław.
- Urban W., 2009, *Organizational service orientation and its role in service performance formation: evidence from Polish service industry*, Measuring Business Excellence, vol. 13, no. 1, s. 72-81.
- Urban W., 2012, *Jakość z punktu widzenia systemu świadczenia usługi*, Zeszyty Naukowe, Ekonomiczne Problemy Usług, z. 95, s. 65-76.
- Vargo S.L., Lusch R.F., 2004, *Evolving to a new dominant logic for marketing*, Journal of Marketing, vol. 68, s. 1-17.
- Wind J., Rangaswamy A., 2001, *Customerization: The next revolution in mass customization*, Journal of Interactive Marketing, vol. 15, no. 1, s. 13-32.
- Womack J.P., Jones D.T., 2001, *Odchudzanie firm*, CIM, Warszawa.