

Tomasz Kolakowski, Agnieszka Jagoda

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mails: tomasz.kolakowski@ue.wroc.pl; agnieszka.jagoda@ue.wroc.pl

**ZESPOŁY PROJEKTOWE W ŁAŃCUCHACH DOSTAW
W POLSCE – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH**

**PROJECT TEAMS IN SUPPLY CHAINS IN POLAND –
THE RESULTS OF EMPIRICAL RESEARCH**

DOI: 10.15611/pn.2018.505.07

JEL Classification: L14, L20

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie specyfiki funkcjonowania zespołów projektowych w łańcuchach dostaw. Uwaga autorów została poświęcona takim kwestiom, jak skład zespołów projektowych, ich liczebność, sposób zarządzania zespołem, narzędzia wykorzystywane do zarządzania zespołem, jak i przedmiot działalności zespołów oraz zasięg realizacji celów w skali łańcucha dostaw. Szczególna uwaga została poświęcona zespołom projektowym o interorganizacyjnym charakterze (których członkami są pracownicy co najmniej dwóch przedsiębiorstw łańcucha dostaw). W artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 40 podmiotach będących ogniwami łańcuchów dostaw zlokalizowanych na terenie Polski.

Słowa kluczowe: zespół projektowy, łańcuch dostaw, integracja łańcucha dostaw.

Summary: The aim of the article is to present the characteristics of project team operation in supply chains. The authors concentrated on such issues as the composition of project teams, their size, the way of team management, the tools used for managing the team, as well as on the object of their operation and the extent of reaching the objectives within a supply chain. The paper concentrates particularly on project teams having non-organizational character (whose members are the employees of at least two enterprises within a supply chain). The results of a survey conducted in 40 entities which are joined with supply chains located in Poland are presented in the paper.

Keywords: project team, supply chain, supply chain integration.

1. Wstęp

Sukces łańcuchów dostaw uzależniony jest przede wszystkim od umiejętności integracji i koordynacji działań uczestników sieci, dotyczących w szczególności procesów przepływu produktów, informacji i środków finansowych od miejsc pozyskania

surowców do miejsc konsumpcji, co (jak podkreśla się w literaturze przedmiotu) przyczynia się do powstania przewagi konkurencyjnej uczestników łańcucha dostaw i ich klientów. Współdziałanie poszczególnych podmiotów łańcucha opiera się przede wszystkim na wielu ustandaryzowanych procesach, lecz coraz częściej również i projektach. Te ostatnie z perspektywy zarządzania, w odróżnieniu do pojęcia procesów, charakteryzują się niepowtarzalnością, ograniczonym czasem trwania oraz są stopniowo doprecyzowywane.

W praktyce przedsięwzięcia będące projektami realizowane są w zespołach projektowych (zadaniowych). Zespół taki to grupa osób powoływana do wykonywania zadań zmierzających do celu, jaki jest wyznaczony w ramach projektu. Osoby te działają najczęściej pod kierownictwem kierownika projektu – zespół może mieć zatem rozbudowaną strukturę hierarchiczną. Specyfika zespołów projektowych charakteryzuje się wykraczaniem poza granice funkcjonalne, a niekiedy (jak w przypadku łańcucha dostaw) nawet organizacyjne. Literatura przedmiotu nie obfituje jednak w opisy dotyczące specyfiki i funkcjonowania zespołów projektowych w łańcuchach dostaw, ani w warstwie teoretycznej, ani empirycznej. Tymczasem w praktyce funkcjonowania łańcuchów dostaw powoływanie struktur projektowych jest powszechnym rozwiązaniem organizacyjnym. Implikuje to, w odczuciu autorów, potrzebę zadania pytania o właściwości i cele zespołów projektowych w tych konkretnych strukturach sieciowych. Wyrażony w ten sposób niepokój poznawczy skutkuje realizacją celu tego artykułu, którym jest zaprezentowanie specyfiki funkcjonowania zespołów projektowych w łańcuchach dostaw. Próba jego realizacji została podjęta w świetle analizy literatury przedmiotu i zaprezentowania wyników badań empirycznych przeprowadzonych w 40 podmiotach będących ogniwami łańcuchów dostaw funkcjonujących na obszarze Polski.

2. Zespoły projektowe w łańcuchu dostaw – rozważania teoretyczne

Kwestia integracji poszczególnych ogniw łańcuchów dostaw cieszy się w literaturze przedmiotu dużą popularnością, a opracowania teoretyczne obfitują w ustrukturyzowane listy narzędzi integracji, opracowane według różnorodnych kryteriów ich klasyfikacji. Cechą dla nich wspólną są najczęściej wspólne działania poszczególnych podmiotów łańcucha dostaw, rozumiane jako stopień poszerzania granic organizacji i objęcia nimi partnera [Łupicka 2011]. Kompleksowa koncepcja integracji łańcucha dostaw uwzględnia zarówno praktyki zmierzające do integracji poszczególnych obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie (integracja horyzontalna, integracja pozioma), jak i integracji poszczególnych przedsiębiorstw w łańcuchu (integracja wertykalna, pionowa) [Vickery i in. 2003]. W tym kontekście warto zauważyć, że narzędziem pozwalającym na scalanie i wspólne działania podmiotów łańcucha dostaw jest powoływanie i funkcjonowanie w nim zespołów o interfunkcyjnym (*cross-functional teams*) i interorganizacyjnym (*cross-organizational teams*) charakterze.

Z badań empirycznych wynika, że wewnętrzne zintegrowanie organizacji (np. scalanie funkcji produkcji z logistyką i z marketingiem) stanowi pierwszy krok w drodze do pełnej integracji w ramach łańcucha dostaw [Witkowski 2010]. Jeśli chodzi o narzędzia służące integracji wewnętrznej przedsiębiorstwa, w literaturze podkreśla się, że najbardziej skutecznym z nich jest powoływanie interfunkcjonalnych zespołów [Bishop 1999; Guzzo, Dickson 1996; Cohen, Bailey 1997], co ma na celu budowanie powiązań pomiędzy ludźmi reprezentującymi różne komórki organizacyjne, cechujące się teoretycznie sprzecznymi interesami. Poza aspektem dotyczącym integracji wewnętrznej, przekładającej się na skuteczność realizacji celów przez przedsiębiorstwo [Jassawalla, Sashittal 1999; Hitt i in. 1999], w literaturze wskazuje się na inne korzyści funkcjonowania interfunkcjonalnych zespołów, jakimi są większa od zespołów tradycyjnych wydajność, dywersyfikacja wiedzy członków zespołu [Kettley, Hirsh 2000], oszczędność czasu i zasobów [Pimenta, da Silva, Tate 2014]. Niekiedy zdarza się, że członkami zespołu projektowego zostają przedstawiciele dostawców lub klientów. Powstaje wówczas zespół o interorganizacyjnym charakterze, który stanowi narzędzie integracji zewnętrznej. Wynika z tego, że zespołowa forma zespolenia pracy może sprzyjać budowaniu zarówno powiązań pionowych, jak i poziomych w łańcuchu dostaw.

Analiza tej problematyki, dokonywana we wcześniejszych publikacjach autorów, daje podstawę do wyróżnienia dwóch poziomów zdolności do integracji łańcucha dostaw przez zespoły projektowe [Jagoda, Kołakowski 2016]:

- Poziom 1 (niski) – wariant integracji wewnętrznej – zespoły projektowe powoływane są głównie w ramach przedsiębiorstwa lidera łańcucha dostaw.
- Poziom 2 (wysoki) – wariant integracji zewnętrznej – przedsiębiorstwo lidera łańcucha dostaw jest inicjatorem w powoływaniu interorganizacyjnych zespołów projektowych zrzeszających członków z organizacji partnerskich.

W ramach poziomu 1 zespół projektowy złożony z członków organizacji lidera może realizować zadania na rzecz tak samego przedsiębiorstwa, jak i działań realizowanych w ramach łańcucha dostaw. Z kolei poziom 2, zakładający powoływanie zespołów projektowych o interorganizacyjnym charakterze w ramach łańcuch dostaw, jest wyższym stadium integracji. Dzięki takiemu rozwiązaniu, poza integracją poszczególnych obszarów funkcjonalnych, w ramach łańcucha dostaw zapewniony jest transfer i dyfuzja wiedzy do miejsc, w których faktycznie realizowane są poszczególne zadania projektu. Ponadto dzięki tej opcji dobór członków zespołu projektowego z punktu widzenia ich wiedzy i kompetencji może być trafniejszy – istnieje bowiem możliwość wyboru specjalistów z wielu, a nie jednej organizacji. Co istotne, poszczególne organizacje (ogniwa) łańcucha dostaw z większą łatwością (w porównaniu z opcją z poziomu 1) akceptować będą decyzje/rozwiązania wypracowane w ramach zespołu projektowego, w którym uczestniczy ich przedstawiciel (ze względu na reprezentację ich interesów).

3. Metodyka badań i ogólna charakterystyka przebadanych przedsiębiorstw

Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2016-2017 przy wykorzystaniu narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety, składającego się z dwóch części. Przedmiotem przeprowadzonych badań było zidentyfikowanie układu strukturalnego zespołów projektowych w łańcuchach dostaw w celu rozpoznania rodzaju integracji, jakiej one służą.

Pierwsza część kwestionariusza dotyczyła ogólnych aspektów funkcjonowania zespołów projektowych w analizowanych firmach. Druga – działalności zespołu projektowego złożonego z pracowników różnych organizacji (ogniw) łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje badana firma. Kwestionariusze ankietowe zostały wysłane do 40 firm wybranych drogą elektroniczną lub przekazane bezpośrednio członkom zespołów projektowych. Podmiotami badań były zatem celowo dobrane przedsiębiorstwa – ogniwa łańcuchów dostaw; kryterium ich wyłonienia stanowiła wstępnie uzyskana, z ogólnodostępnych danych o firmie, informacja o występowaniu w ich strukturach zespołów projektowych. Analiza uzyskanych wyników została dokonana przy wykorzystaniu arkusza kalkulacyjnego Excel.

Ponad połowę z przebadanych firm stanowiły duże przedsiębiorstwa, tj. zatrudniające 250 lub więcej pracowników (21 podmiotów). Jedna czwarta przebadanej grupy to firmy średnie (9 podmiotów). Pozostałe podmioty sklasyfikowane zostały jako małe i mikro (po 5 podmiotów). Jeśli chodzi o profil działalności badanych podmiotów, to przeważają podmioty o charakterze produkcyjnym (21 podmiotów). W 13 przypadkach są to podmioty handlowe, a w 9 usługowe. Warto także podkreślić, iż przebadane firmy reprezentują różne branże, w tym m.in.: automotive, budowlaną, IT, FMCG, meblarską, edukacyjno-szkoleniową, medyczną, wydobywczą, TSL, kamieniarską, rolniczą oraz z zakresu e-handlu.

Z punktu widzenia udziału kapitału zagranicznego w badanym przedsiębiorstwie 26 na 40 podmiotów to firmy, w których kapitał zagraniczny nie występuje. W 12 przypadkach są to podmioty z dominującym kapitałem zagranicznym (tj. powyżej 50% udziałów). Tylko w dwóch podmiotach udział kapitału zagranicznego jest mniejszościowy. Wśród podmiotów z kapitałem zagranicznym przeważają firmy z udziałem kapitału niemieckiego. Występują także podmioty z kapitałem japońskim, brytyjskim, amerykańskim oraz łączony kapitał francusko-amerykański.

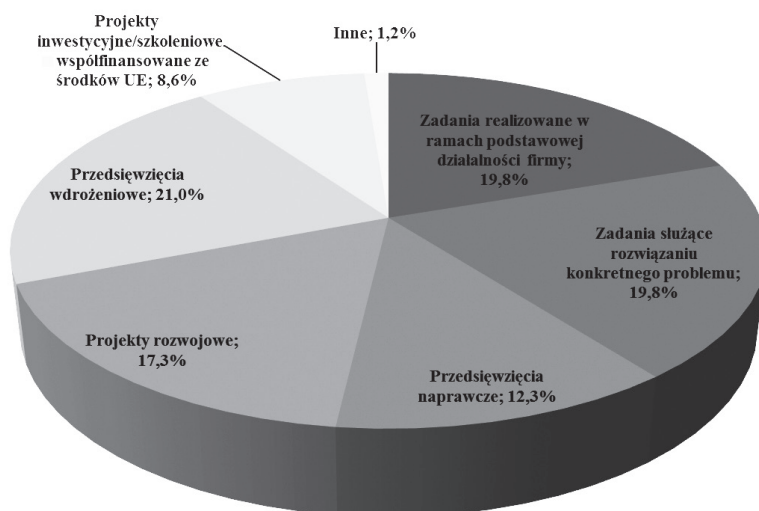
4. Wyniki badań

4.1. Interfunkcjonalne zespoły projektowe – wariant integracji wewnętrznej

Z analizy pierwszej części kwestionariusza wynika, że w czterech z badanych przedsiębiorstw nie funkcjonują zespoły projektowe. W pozostałych 36 istnieją interfunkcjonalne zespoły projektowe, zatem w każdym z tych przypadków mamy

do czynienia z wariantem integracji wewnętrznej (poziomą integracją 1 – niskim).

Poniżej zaprezentowano wybrane wyniki dla tej części badań. Dotyczą one m.in. częstotliwości powoływania interfunkcyjnych zespołów projektowych oraz rodzaju działań realizowanych za ich pośrednictwem.



Rys. 1. Odsetek wskazań w zakresie rodzaju przedsięwzięcia realizowanego za pośrednictwem zespołów projektowych (łącznie liczba wskazań = 81)

Źródło: opracowanie własne.

W zakresie częstotliwości powoływania zespołów projektowych, w grupie przebadanych podmiotów, w zdecydowanej większości (21 podmiotów) zespoły takie stanowią stały element funkcjonowania firmy. W przypadku 7 podmiotów są one powoływane co najmniej kilka razy w roku, a w 8 podmiotach okazjonalnie, tj. raz na rok lub kilka lat. Wyniki te wskazują, iż wdrażanie przedsięwzięć w oparciu o zespoły projektowe jest zabiegiem dość popularnym w praktyce gospodarczej. Jeśli chodzi o rodzaj przedsięwzięć realizowanych za pośrednictwem zespołów projektowych, to respondenci dokonali 81 wskazań w ramach 6 zaproponowanych grup (istniała możliwość wskazania przez respondentów więcej niż jednej odpowiedzi). Najczęściej dotyczyły one przedsięwzięć wdrożeniowych, np. wprowadzenie na rynek nowego produktu, implementacja systemu zarządzania jakością czy systemu informatycznego (21% ogółu wskazań), oraz zadań służących rozwiązaniu konkretnego problemu, np. eliminacja wady produktu, lub zadań realizowanych w ramach podstawowej działalności firmy, np. indywidualne zlecenia klientów, nietypowe/jednostkowe zamówienia (w obu przypadkach po 19,8% ogółu wskazań). W dalszej kolejności wskazano na projekty rozwojowe, np. opracowanie strategii firmy lub zaprojektowanie nowego

produktu (17,3% ogółu wskazań). Pozostałe obszary zastosowania zespołów projektowych osiągnęły niższy odsetek. Szczegółowe wyniki zaprezentowano na rys. 1.

4.2. Zespoły projektowe złożone z pracowników różnych organizacji łańcucha dostaw – wariant integracji zewnętrznej

Druga część kwestionariusza ankiety dotyczyła działalności zespołu projektowego złożonego z pracowników różnych organizacji łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje badana firma. Okazuje się, że jedynie w przypadku 6 spośród 36 przedsiębiorstw, w których funkcjonują zespoły projektowe, powoływane są zespoły interorganizacyjne, złożone z pracowników przedsiębiorstw dostawców i/lub odbiorców. Oznacza to, że w przebadanych podmiotach, pomimo iż wdrażanie przedsięwzięć w oparciu o zespoły projektowe jest zabiegiem dość popularnym, to zwykle mają one charakter zespołów ograniczonych jedynie do pracowników danej firmy i nie przewidują systematycznego uczestnictwa przedstawicieli pozostałych ogniw łańcucha dostaw. Wyniki wskazują, że tylko w niespełna 1/5 przebadanych podmiotów i kooperujących z nimi ogniw w łańcuchu dostaw zidentyfikowano poziom 2 – wysoki integracji, odpowiadający integracji zewnętrznej.

Zidentyfikowane 6 podmiotów to wyłącznie średnie (2) i duże (4) podmioty, głównie o produkcyjnym profilu działalności. Tylko jeden z podmiotów działa w sektorze usług. Połowa podmiotów funkcjonuje wyłącznie w oparciu o rodzimy kapitał. Druga połowa to podmioty z przeważającym, ponad 50%, udziałem kapitału zagranicznego.

W odniesieniu do przypadków, w których zespół projektowy uwzględnia uczestnictwo pracowników różnych ogniw łańcucha dostaw, zespoły takie zwykle składają się z minimum 10 osób i funkcjonują w okresie od 6 do 12 miesięcy. W 4 na 6 przypadków zespół ten miał charakter interdyscyplinarny, zrzeszał członków z przedsiębiorstw dostawców lub odbiorców o różnorodnej specjalizacji, tzn. uczestnikami są przedstawiciele różnych dziedzin, np. marketingu, informatyki, finansów i księgowości, z kilku przedsiębiorstw łańcucha dostaw. W dwóch podmiotach zespół taki miał charakter funkcjonalny, a więc zrzeszał członków z przedsiębiorstw dostawców lub odbiorców o jednorodnej specjalizacji.

Z odpowiedzi uzyskanych od tej grupy podmiotów wynika również, iż członkowie takiego zespołu:

- poza zadaniami związanymi z pracą/uczestnictwem w zespole projektowym realizują jednocześnie inne zadania w swojej komórce macierzystej (6 wskazań) oraz jednocześnie w ramach innego zespołu zadaniowego (3 wskazania). W żadnym przypadku nie wskazano, iż pracownik wykonuje zadania wyłącznie na rzecz zespołu projektowego,
- opuszczają zespół po wykonaniu swoich zadań, a ich miejsce zajmują inni uczestnicy, którzy realizują kolejne fazy projektu (4 wskazania).
- komunikują się w ramach zespołu przy wykorzystaniu poczty elektronicznej i telekonferencji (po 6 wskazań) oraz podczas bezpośrednich spotkań całego ze-

- społu (5 wskazań), najrzadziej zaś za pośrednictwem komunikatorów internetowych i pism wewnętrznych (po 1 wskazaniu),
- uczestniczą, przed lub w trakcie realizacji projektu, w specjalnych szkoleniach podnoszących ich wiedzę i umiejętności z zakresu zarządzania projektami (4 wskazania),
 - przy planowaniu i organizacji pracy zespołu wykorzystują głównie techniki i narzędzia służące harmonogramowaniu jego pracy, w tym: wykres Gantta (6 wskazań) oraz metoda CPM i PERT (po 2 wskazania).

Dodatkowo należy wskazać, że kierownikami takich zespołów są zwykle dyrektorzy pionu (wydziału/oddziału), a jeżeli funkcję menedżera projektu pełni pracownik niższego szczebla, to podlega on bezpośrednio wspomnianemu dyrektorowi (4 wskazania).

Wart podkreślenia jest fakt, iż w przypadku większości analizowanych w tej grupie podmiotów wyniki pracy zespołu są transferowane i wdrażane w przedsiębiorstwach dostawców/odbiorców (5 wskazań). W trzech przypadkach transfer miał charakter przekazania dokumentacji projektowej, w dwóch – szkoleń w przedsiębiorstwach dostawców/odbiorców. Dodatkowo w jednym podmiocie przyjął postać przekazania wysokowartościowego środka trwałego na potrzeby prac prototypowych realizowanych w projekcie.

Jako główne problemy, w zakresie tworzenia i funkcjonowania opisywanych zespołów projektowych, wskazano (istniała możliwość zaznaczenia kilku odpowiedzi): trudności w godzeniu codziennych obowiązków z zadaniami zespołu projektowego (6 wskazań), problemy w integracji i koordynacji prac uczestników zespołu (4 wskazania) oraz trudności w komunikacji pomiędzy uczestnikami zespołu i odmiennoscą poglądów i stanowisk reprezentowanych przez poszczególnych uczestników (po 3 wskazania). Można wskazać, iż problemy te w dużej mierze wynikają z międzyorganizacyjnego charakteru takich zespołów.

5. Wnioski i podsumowanie

Przeprowadzone badania ukazały, że w większości przypadków (36 z 40 przebadanych przedsiębiorstw) zidentyfikowano funkcjonowanie interfunkcjonalnych zespołów projektowych, co sprzyja wewnętrznej integracji łańcucha dostaw. Spośród nich zaledwie w 6 przypadkach realizowany był wariant integracji zewnętrznej – powoływanie interorganizacyjnych zespołów projektowych. Mimo że efekty pracy zespołów w każdym z analizowanych przypadków przekładają się na funkcjonowanie przedsiębiorstw w sieci, wyłącznie w przypadku wspomnianych sześciu poszczególnych przedsiębiorstw włączone w realizację projektu mają wpływ na kierunek i kształt efektów wypracowywanych w ramach działalności zespołów. Obecność reprezentantów przedsiębiorstw dostawców i odbiorców w zespole projektowym, jako jego aktywnych członków, zwiększa również poziom akceptacji wypracowanych rozwiązań przez ich macierzyste organizacje. Zespoły interorganizacyjne,

zrzeszające pracowników różnych przedsiębiorstw, poza funkcją integrowania stają się również narzędziem uzewnętrzniania wiedzy w łańcuchu dostaw. Dzięki ich istnieniu istnieje możliwość pogłębiania więzi pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha dostaw, lepszego dwustronnego przepływu informacji i wiedzy oraz efektu synergii związanego z prezentacją różnych perspektyw (dostawców, odbiorcy oraz producenta), co przyczynia się w efekcie do produkcji komponentu lub świadczenia usługi spełniającej oczekiwania klienta finalnego. W tabeli 1 zestawiono elementy, które w największym stopniu różnicują zespoły projektowe powoływane na poziomie jednej organizacji (zwykle u lidera łańcucha) z zespołami powoływanymi na poziomie całego łańcucha dostaw.

Tabela 1. Zespoły projektowe funkcjonujące na poziomie podmiotu i na poziomie łańcucha dostaw – podstawowe różnice

Element funkcjonowania zespołu projektowego	Zespół projektowy na poziomie jednego podmiotu (lider łańcucha)	Zespół projektowy na poziomie łańcucha dostaw
Poziom biurokracji	Podejście zbiurokratyzowane, formalna komunikacja pomiędzy podmiotem a ogniwami łańcucha dostaw, każda zmiana w projekcie przyjmuje postać sformalizowanego procesu	Ograniczenie biurokratyzacji, brak konieczności każdorazowego formalnego komunikowania podjętych w projekcie zmian, część zmian i korekt podejmowana w trakcie wspólnych spotkań
Komunikacja zespołu projektowego z klientem/dostawcą	Brak płynnej komunikacji z klientem/dostawcą, klient/dostawca nie jest zaangażowany w wewnętrzne procesy koncepcyjne i wykonawcze w projekcie	Klient/dostawca uczestniczy we wszystkich fazach realizacji projektu
Charakter pracy członków zespołu projektowego	Ograniczony przepływ informacji, relacje pomiędzy członkami zespołu ograniczone poprzez sformalizowane działanie w ramach struktur macierzystych podmiotów	Bardziej sprawny przepływ informacji pomiędzy członkami zespołu, w ramach jasno przydzielonych kompetencji i ról pełnionych w projekcie
Reakcja na zmiany w projekcie	Ograniczona i wydłużona reakcja na zmiany w projekcie, wynikająca z trudności komunikacyjnych	Elastyczne dostosowywanie się zespołu do zmian zachodzących wewnątrz projektu, jak i w jego otoczeniu
Transfer wiedzy pomiędzy członkami projektu	Utrudniony, najczęściej wymaga przejścia sformalizowanego procesu	Płynny, uczestnictwo w projekcie poszczególnych ogniw łańcucha dostaw sprzyja szybszemu transferowi i wymianie wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Warto zaznaczyć, że filozofia działania oparta na wielopodmiotowej współpracy w projekcie wpisuje się w dynamicznie rozwijające się w ostatnich latach adaptacyjne podejście do realizacji przedsięwzięć i wykorzystywanie zwinnych metodyk zarządzania projektami. Związane jest to głównie ze zmianą w sposobie realizacji innowacyjnych rozwiązań projektowych w otoczeniu charakteryzującym się dużą niepewnością i złożonością. Założenia tego podejścia postulują upraszczanie procesów oraz zdolność do równoczesnego kształtowania i reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu, przy jednoczesnym osiągnięciu równowagi pomiędzy stabilnością całego procesu zarządzania projektem a elastycznością. W przypadku realizacji interorganizacyjnych przedsięwzięć elastyczność ta przejawiać się może m.in. powoływaniem zwinnych zespołów projektowych, a poprzez to koncentracją na relacjach międzyludzkich – chodzi głównie o bliski kontakt z klientem i/lub dostawcą. Funkcjonowanie tak rozumianego zwinnego zespołu projektowego w strukturze łańcucha dostaw i wyznaczenie na początku przedsięwzięcia klarownego zakresu kompetencji jego członków (reprezentantów poszczególnych ogniw) wpłynąć może na poprawę komunikacji oraz skuteczności i efektywności pracy całego zespołu projektowego.

Literatura

- Bishop S.K., 1999, *Cross-functional project teams in functionally aligned organizations*, Project Management Journal, vol. 30, no. 3, s. 6–12.
- Cohen S.G., Bailey D.E., 1997, *What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite?*, Journal of Management, vol. 23, no. 3, s. 239–290.
- Guzzo R.A., Dickson R.W., 1996, *Teams in organizations: recent research on performance and effectiveness*, Annual Review of Psychology, no. 47, s. 307–338.
- Hitt M.A., Nixon R.D., Hoskisso R.E., Kochar R., 1999, *Corporate entrepreneurship and cross-functional fertilization: activation, process and disintegration of a new product design team*, Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 23, no. 3, s. 145–167.
- Jagoda A., Kołakowski T., 2016, *Zespoły projektowe jako narzędzie integracji łańcucha dostaw – studium przypadku przedsiębiorstwa japońskiego*, Zarządzanie i Finanse, vol. 14, nr 2/2, s. 101–111.
- Jassawalla A.R., Sashittal H.C., 1999, *Building collaborative cross-functional new product teams*, Academy of Management Executive, vol. 13, no. 3, s. 50–63.
- Kettley P., Hirsh W., 2000, *Learning from Cross-Functional Teamwork*, The Institute for Employment Studies, Brighton, s. 7–9.
- Łupicka A., 2011, *Relacje w łańcuchach dostaw*, [w:] *Strategie łańcuchów dostaw*, red. M. Ciesielski, J. Długosz, PWE, Warszawa, s. 51.
- Pimenta M.L., da Silva A.L., Tate W.L., 2014, *Developing and managing cross-functional teams: A multi-case study of Brazilian manufacturing companies*, Journal of Technology Management and Innovation, vol. 9, iss. 2, s. 2.
- Vickery S.K., Jayaram J., Droge C., Calantone R., 2003, *The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships*, Journal of Operations Management, vol. 21, iss. 5, December, s. 525.
- Witkowski J., 2010, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia*, PWE, Warszawa, s. 67.