

**Beata Barczak, Jolanta
Walas-Trębacz**

**Uwarunkowania tworzenia relacji
partnerskich w ramach sieci dostaw**

International Journal of Management and Economics 32, 26-49

2011

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

Beata Barczak
Jolanta Walas-Trębacz
Katedra Procesu Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Uwarunkowania tworzenia relacji partnerskich w ramach sieci dostaw

Wprowadzenie

Współczesne otoczenie wymusza na licznych przedsiębiorstwach tworzenie różnego rodzaju sieci, gdyż organizacje coraz rzadziej są w stanie samodzielnie uczestniczyć w walce o przewagę konkurencyjną. W zależności od konkretnych uwarunkowań danej organizacji i jej otoczenia, cele tworzenia sieci mogą być różne¹. Zasadniczą determinantą wejścia do sieci jest zdobycie dostępu do wiedzy i internalizacja².

Obecnie relacje międzyorganizacyjne i sieci zewnętrzne stają się coraz ważniejsze, gdyż umożliwiają przedsiębiorstwom dostęp do nowych informacji, zasobów, rynków i technologii. Sieci zewnętrzne są wartościowe i cenne z uwagi na stwarzanie przedsiębiorstwom w nich uczestniczących możliwości zdobywania nowych zdolności oraz uczenia się nowych umiejętności³.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie znaczenia udziału przedsiębiorstwa w sieci jako jednego ze źródeł przewagi konkurencyjnej we współczesnej gospodarce. Opracowanie zawiera objaśnienia dotyczące sieci i jej cech charakterystycznych oraz pojęć kooperacji i kooperacji jako kierunków najczęściej podejmowanych relacji w tworzeniu wartości.

Ponadto w artykule szczególne miejsce zajmuje ukazanie zmian w łańcuchu dostaw i korzyści wynikających z integracji w ramach łańcucha dostaw na przykładzie firmy Procter & Gamble.

Sieci organizacyjne i ich cechy

Sieci i modele sieciowe są sposobem przedstawiania zjawisk i obiektów oraz relacji między nimi. Pojęcia sieci i sieciowości to terminy, które przeniknęły i skutecznie zakorzeniły się we współczesnym języku – publicystycznym i naukowym. Było to podyktowane koniecznością znalezienia sposobu opisywania nowej rzeczywistości, powstałej w wyniku kompleksowych zmian społecznych, ekonomicznych i technologicznych. Pojęcie sieci ma bardzo wieloznaczny i szeroki charakter, gdyż badaniami nad sieciami zajmują się naukowcy różnych dyscyplin. Kilka interpretacji pojęcia „sieć” zawarto w tabeli 1.

TABELA 1. Pojęcie sieci według różnych autorów

Autor	Zdefiniowanie terminu
J. Niemczyk	Sieć to układy złożone z węzłów i relacji opisanych na tych węzłach
J.C. Andersen, H. Hakansson, J. Johanson	Sieć biznesowa to zestawienie dwóch lub więcej połączonych relacji biznesowych, w której każda relacja wymiany odbywa się między firmami określanymi jako zespołowi aktorzy
J. Lichtarski	Sieć to złożona, wielopodmiotowa struktura o różnym stopniu trwałości, spójności i otwartości
J. Kay	Sieć to grupa firm zawierająca ze sobą kontrakty relatywne
R. Gulati	Sieć to forma zorganizowanej działalności gospodarczej, obejmująca zestaw więzów połączonych różnymi relacjami społecznymi lub ekonomicznymi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J.C. Andersen, H. Hakansson, J. Johanson, *Dynamic Business Relationships Within a Business Network Context*, „Journal of Marketing”, 1994, vol. 58, no. 4; J. Niemczyk, *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006; J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWN, Warszawa 1996; J. Lichtarski, *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 1993; R. Gulati, *Managing Network Resources, Alliances, Affiliations and Other Relational Assets*, Oxford University Press, Londyn 2007.

Rozwój gospodarki globalnej, wpływający na zmiany w komunikacji, konkurencji i współpracy między różnego rodzaju instytucjami, podmiotami rynkowymi czy pojedynczymi osobami, ukształtował współczesny obraz świata, w którym poszczególne obiekty społeczne są od siebie wzajemnie zależne, tworząc rozległą, skomplikowaną i dynamiczną strukturę o charakterze sieciowym.

Wśród głównych przesłanek przystępowania podmiotów do sieci należy wskazać następujące⁴:

- globalizacja działalności gospodarczej,
- atomizacja życia gospodarczego, społecznego, politycznego i kulturalnego,
- wirtualizacja działalności gospodarczej,
- specjalizacja umożliwiająca sprzedaż w sieci kluczowych kompetencji,
- łatwiejszy dostęp do informacji,
- szybsza dyfuzja wiedzy jawnej.

Organizację sieciową (*network organization*) nazywaną także siecią strategicznego współdziałania (*strategie (cooperation) – network, strategic relationships network*), siecią międzyorganizacyjną (*inter-organizational network, inter-firm network*) definiuje się jako układ relacji międzyorganizacyjnych umożliwiający powiązaniem ze sobą organizacjom realizację pewnego wspólnego zamysłu strategicznego, co podnosi ich łączną efektywność⁵. Relacja międzyorganizacyjna zachodzi między dwoma organizacjami, które charakteryzuje określonego typu zbieżność. Zbieżność tę można rozumieć jako podobieństwo bądź tożsamość domeny działania organizacji (produktu, rynku, grupy docelowej nabywców) i/lub wykorzystywanych zasobów (surowców, komponentów, usług,

technologii, zasobów ludzkich), infrastruktury bądź też sposobów działania. Zbieżność warunkująca zachodzenie relacji międzyorganizacyjnych pozwala na osiągnięcie efektu synergii. Występowanie tak rozumianej zbieżności między organizacjami określa się w literaturze mianem ich współzależności strategicznej. Dzięki relacjom i sieciom kreowana jest wartość relacyjna (*relational value*), w wyniku powiązania zasobów różnych podmiotów⁶.

Organizacja sieciowa to struktura oparta na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym (najczęściej w postaci średnio- i długookresowych umów). Jest to względnie trwale zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych. W wąskim ujęciu sieć stanowi układ stworzony przez przedsiębiorstwa niezależne kapitałowo bądź powiązane w niewielkim tylko stopniu; w ujęciu szerokim sieć może występować także w grupie kapitałowej (czy nawet w jednym przedsiębiorstwie), jeśli podmioty zależne mają faktyczną autonomię decyzyjną wykraczającą poza obszar działalności operacyjnej⁷. Istotą sieci jest to, iż niezależne podmioty powiązane technologiami informatycznymi tworzą dowolne i dobrowolne, każdorazowo inne konfiguracje.

Organizacje sieciowe to stosunkowo młode zjawisko organizacyjne, którego genezę należy wiązać z układami kooperacyjnymi. Warto jednak podkreślić, że w organizacji sieciowej realizowany jest pewien zamysł strategiczny wspólny dla wszystkich tworzących ją organizacji, co uzasadnia posługiwanie się nazwą „sieć strategicznego współdziałania”, a jednocześnie odróżnia organizacje sieciowe od tradycyjnych układów kooperacyjnych.

Przyjmując za punkt wyjścia realizację celów strategicznych partnerów biznesowych sieć jest systemem, który:

- zapewnia podmiotowi gospodarczemu przetrwanie i wzmocnienie pozycji wśród konkurentów dzięki wielostronnym relacjom współpracy,
- umożliwia koncentrowanie się na umiejętnościach kluczowych, które są aktywizowane i wykorzystywane w sposób skoordynowany, umożliwiając inteligentne, kolektywne korzystanie z zasobów sieci oraz potencjału wiedzy,
- jest ograniczony w związku z koniecznością zapewnienia możliwości kierowania siecią.

Podmioty organizacji sieciowej zachowują zawsze samodzielność organizacyjną (w tym prawną) i najczęściej samodzielność kapitałową. Z tego względu organizacja sieciowa definiowana jest także jako układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów w co najmniej jednym obszarze funkcjonowania i na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana. Z tego względu dla sieci międzyorganizacyjnych charakterystyczne są procesy wzajemnej koordynacji działań. Samodzielne prawnie i niezależne kapitałowo elementy łączą relacje mające charakter kontraktów relatywnych.

Organizację sieciową można traktować jako hybrydową formę organizacji działań gospodarczych, integrującą zbiór samodzielnych przedsiębiorstw. W literaturze można odnaleźć definicje organizacji sieciowej eksponujące właśnie hybrydową naturę tej formy organizacyjnej. Organizacja sieciowa definiowana jest jako forma regulowania zależności między przedsiębiorstwami, która różni się od prostej agregacji pojedynczych przedsiębiorstw oraz od ich koordynacji wyłącznie przez sygnały rynkowe i opiera się na grze kooperacyjnej z wykorzystaniem określonego sposobu komunikacji⁸. Współzależności strategiczne podmiotów umożliwiają koordynację ich kolektywnych działań za pomocą mechanizmu cenowego i hierarchii wynikającej z podziału pracy między podmiotami. Natomiast relacje społeczne umożliwiają koordynację kolektywnych działań podmiotów za pomocą mechanizmu wzajemnego zaufania, przyjmującego postać sieci społecznej⁹.

Idea organizacji sieciowej nie jest zasługą jednego badacza, ale efektem długotrwałej ewolucji koncepcji współczesnej organizacji. Koncepcja ta rozwijana jest m.in. przez takich autorów jak C. Bartlett, S. Goshal, W.E. Baker, A. Grandori, G. Soda, M. Ebers, J.C. Jarillo i innych.

Sieci mogą przyjmować zróżnicowane formy, rozmiary i charakter organizacyjny – determinowane stopniem złożoności i jakości powiązań. Struktura sieciowa może powstać w wyniku¹⁰:

- stopniowego zacieśniania bądź jednorazowego nawiązania długofalowej współpracy handlowej przez niezależne przedsiębiorstwa,
- inwestycji prowadzących do włączenia nowych (tworzonych lub wykupywanych) ogniw w układ kooperacji nadzorowany przez co najmniej jedno przedsiębiorstwo realizujące strategię ekspansji,
- przekształceń wewnątrz struktury dużego scentralizowanego przedsiębiorstwa.

Ogniwa sieci charakteryzują się daleko posuniętą samodzielnością w zakresie decyzji handlowych, finansowych i organizacyjnych. Posiadają one możliwość samodzielnego ustalania strategii działania, prawo do swobodnego kształtowania relacji kooperacyjnych dotyczących zaopatrzenia i zbytu, własny bilans i rachunek wyników prowadzonej działalności, a procesy kooperacji są oparte na zasadach rynkowych¹¹. Sieć jest złożona z wierzchołków (węzłów sieci) oraz połączeń między nimi. Wierzchołki (podstawowe elementy) są to jednostki, w których fizycznie odbywa się proces realizacji podstawowych zadań, a także stanowiska kierownicze o zasadniczym znaczeniu. Podstawowe elementy mogą inicjować powstawanie innych, nowych jednostek strukturalnych (wchodząc we wzajemne związki w razie potrzeby szybkiej reakcji na zmiany otoczenia).

W strukturze sieciowej istotniejszy jest sposób funkcjonowania niż istniejąca w określonym czasie kompozycja elementów. Do opisu tego funkcjonowania autorzy koncepcji organizacji sieciowej proponują użycie następujących cech charakteryzujących struktury sieciowe¹²:

- potencjał kombinacyjny, charakteryzujący rodzaj i ilość elementów struktury podstawowej mogących wchodzić w związki z innymi elementami struktury, tworząc nowe strukturalne elementy,
- spójność, opisująca stopień nasilenia relacji między poszczególnymi elementami sieci oraz ich charakter,
- sposób aktywizacji, charakteryzujący rozmieszczenie uprawnień do aktywizowania sieci.

Sieciom przypisywane są specyficzne atrybuty, które dostarczają im trwałej przewagi nad rynkiem i hierarchią. Głównym założeniem, na którym oparte są relacje w ramach sieci, jest, że każda ze stron wymiany polega na zasobach kontrolowanych przez drugą stronę i obie z nich odnoszą korzyści z czerpania z tych różnych źródeł zasobów.

Analizując sieć, wymienia się jako kluczowe atrybuty te, które są związane z takimi pojęciami ekonomicznymi, jak: zasoby, wartość i nadwyżka kreująca potencjał. W.W. Powell wskazuje, że sieciowe formy alokacji zasobów zyskują swą przewagę nad innymi „bezpiecznymi” wymianami (rynkem) i administracyjnym dekretem (hierarchią) w trzech głównych obszarach przedstawionych w tabeli 2.

TABELA 2. Obszary uzyskiwania przewagi przez sieciowe formy alokacji zasobów

Podstawowe obszary	Objaśnienie
1. Poprawa dostępu do zasobów oraz rozpraszanie ryzyka	Firmy mogą użyć kooperatywnych porozumień w celu uniknięcia powielania inwestycji w obszarach, które są kosztowne i których sukces zależy od działania innych firm (np. B + R, rozwój produktu lub edukacja rynku).
2. Elastyczność i adaptacja	W środowisku charakteryzującym się gwałtownymi zmianami technologicznymi, krótkim cyklem życia produktu i systemem niestandardyzowanej produkcji sieci mogą mieć większą adaptacyjność do zmian niż internacjonalizacja działalności w ramach pojedynczej organizacji. To pozwala pojedynczym przedsiębiorstwom na specjalizację i wyjście na spotkanie zmieniającym się możliwościom rynku przez tworzenie powiązań i nawiązywanie współpracy z innymi specjalistami, uzyskując w ten sposób pożądane efekty po niższym koszcie i w sposób mniej nieodwracalny i bardziej innowacyjny niż w przypadku fuzji lub przejęcia innych firm.
3. Dostęp do informacji i umiejętności	Stworzona i dobrze przetestowana technologia może być trudniej transferowana przy wykorzystaniu relacji rynkowych niż nowa technologia, która oparta jest na dostępie do doświadczenia i wiedzy jej twórców i pomysłodawców. Inaczej mówiąc, niektóre formy porozumień o współpracy mogą być bardziej efektywne w porównaniu z innymi formami, które wymagają dostępu do rozproszonego pokładu umiejętności i metod wytwarzania.

Można także wskazać specyficzne cechy odnoszące się do organizacji sieciowej z punktu widzenia rynku, organizacji oraz grupy społecznej (tabela 3).

TABELA 3. Podstawowe cechy organizacji sieciowej

Organizacja sieciowa jako	Cechy
1. Rynek	<ul style="list-style-type: none"> • zachowanie samodzielności organizacyjno-prawnej podmiotów, • dobrowolność wchodzenia w relacje wymiany (produktów, usług, pieniędzy), • dyskretny charakter relacji (pojedyncze akty wymiany), • oparcie relacji między podmiotami na transakcjach (cenach) rynkowych, • koordynacja działań podmiotów oparta na rywalizacji (o szanse dokonania wymiany) i negocjacji (warunków wymiany).
2. Organizacja	<ul style="list-style-type: none"> • samodzielność działania organizacji sieciowej, która posiada właściwości i strategię odmienną od właściwości i strategii jej podmiotów, • częściowa rezygnacja podmiotów z własnej autonomii na rzecz pozostałych podmiotów, • koordynacja działań oparta na współpracy podmiotów w określonej sferze „wnętrza organizacji” (technologii, infrastruktury, zasobów ludzkich itp.), • wzajemne dostosowanie się podmiotów oparte na podziale pracy i pełnieniu określonych funkcji – wzajemna zależność (tj. współzależność) podmiotów, • wspólne podejmowanie decyzji przez podmioty w wyznaczonej sferze współpracy, • powtarzalność relacji między podmiotami i utrzymywanie ich w dłuższym lub nieokreślonym horyzoncie czasowym na potrzeby realizacji wspólnych zamysłów strategicznych.
3. Grupa społeczna	<ul style="list-style-type: none"> • swobodny dostęp każdego podmiotu do wiedzy o innych podmiotach w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> – zasobów, – właściwości, – sposobów produkcji, – planów, – strategii itd.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: jak tab. 2, s. 14 i dalsze.

Wyróżnikami organizacji sieciowych są także:

- upłynnienie granic między uczestnikami (węzłami) sieci,
- wspólnota celów oraz wynikający z niej wysoki poziom zaufania i wzajemności,
- niski poziom integracji pionowej i hierarchii między uczestnikami dysponującymi możliwie zróżnicowanym zestawem zasobów i kompetencji,
- zdolność do uczenia się, innowacyjność i elastyczność,
- przejrzystość informacyjna dzięki stosowaniu zaawansowanych technologii teleinformatycznych.

Kooperacja i koopetycja w sieciach dostaw

Współczesna gospodarka jest siecią przedsiębiorstw powiązanych różnymi relacjami dobrowolnymi i/lub wymuszonymi, przynoszącymi korzyści i/lub straty. W sieciach występują zarówno relacje konkurencyjne (walka negocjacyjna), jak i relacje kooperacyjne.

Kooperację¹³ określa się jako formę współpracy o dobrowolnym i długotrwałym charakterze, nastawioną na realizację wspólnego celu, między przedsiębiorstwami, które pozostają względem siebie niezależne ekonomicznie, organizacyjnie i prawnie¹⁴. Kooperacja to bezpośrednia współpraca wyspecjalizowanych przedsiębiorstw, między którymi występują przepływy elementów kooperacyjnych i świadczenie usług, wykonywane na specjalne zamówienie odbiorcy (w ramach umowy kooperacyjnej) z przeznaczeniem do określonego wyrobu gotowego¹⁵.

Kooperację wyróżniają następujące cechy:

- udział kilku partnerów kooperacyjnych,
- zachowanie własnej ekonomicznej samodzielności,
- wspólna realizacja zadań cząstkowych,
- dobrowolność współpracy,
- umowny charakter współpracy.

Określając obszar kooperacji przedsiębiorstw, można wyróżnić¹⁶:

- przedsiębiorstwa, które ograniczają możliwość kooperacji do minimum (starają się samodzielnie realizować wszystkie działania niezbędne do wykonania np. produktu),
- przedsiębiorstwa, które realizują swoje funkcje na podstawie stworzonej sieci współpracujących ze sobą podmiotów (np. przedsiębiorstwo sieciowe, przedsiębiorstwo wirtualne).

Kooperacja przedsiębiorstw może obejmować różne dziedziny zależnie od tego, jaki jest łańcuch tworzenia wartości i jakie role odgrywają w nim poszczególni partnerzy. Obecny rozwój wielokierunkowych porozumień coraz częściej zastępuje proste relacje bezpośredniej rywalizacji. Strategie rozwoju dostosowane do tych wyzwań są ukierunkowane na tworzenie tzw. ekosystemów biznesu, czyli wielostronnych sieci powiązań z dostawcami, klientami, konkurentami¹⁷.

W wyniku coraz ściślejszych powiązań partnerskich firm z klientami, z dostawcami granice zewnętrzne tych firm stają się bardziej płynne, co wiąże się z upowszechnieniem i rozwojem sieci informatycznych i powoduje powstawanie firm sieciowych czy wirtualnych¹⁸. Praktyka przedsiębiorstw wskazuje, że współpraca jest często lepszym niż konkurencja rozwiązaniem dla obniżki kosztów transakcyjnych, pozyskania nowych technologii, przyspieszenia innowacji, pozyskania wiedzy i pokonania barier na rynku krajowym i zagranicznym¹⁹.

Zarówno współpraca, jak i konkurencja mogą zachodzić równocześnie w powiązanych tymi relacjami organizacjach. Tę sytuację, w której firmy zarówno konkurują i współpracują, nazywa się koopetycją. Pojęcie koopetycji w dużej mierze wykorzysty-

wane i stosowane jest w nauce o zarządzaniu w badaniu stosunków między poszczególnymi jednostkami gospodarczymi, które jednocześnie na różnych polach mogą konkurować i kooperować. Koncepcja koopetycji pojawiła się jako praktyka biznesowa we wczesnych latach 90. ub. wieku w firmie komputerowej Novell prowadzonej przez Norda. Została następnie spopularyzowana przez A.M. Brandenburgera i B.J. Nalebuffa w książce pt. *Co-opetition* wydanej w 1996 r.²⁰ Autorzy w zakresie swoich analiz dotyczących koopetycji, zwrócili uwagę na teorię gier J. von Neumanna i O. Morgensterna, która zainspirowała ich do badań nad konkurencją i kooperacją²¹. Wykorzystując w swoich rozważaniach teorię gier oraz przykłady z praktyki gospodarczej, naukowcy z Uniwersytetu w Yale wskazali na fakt, iż osiągnięcie satysfakcji z prowadzonej działalności gospodarczej, w tym zysku i wzrostu poziomu konkurencyjności, nie musi się odbywać wyłącznie w relacji *win-lose*, tylko z powodzeniem w formule *win-win*. W tym wypadku, w zdecydowanie większej mierze należałoby zmienić strategię biznesowe przedsiębiorstw, a przede wszystkim nie widzieć we wszystkich podmiotach konkurentów, tylko wręcz przeciwnie – postarać się znaleźć takie obszary biznesowe, które pozwolą wielu uczestnikom osiągnąć wspólne korzyści²².

A.M. Brandenburger i B.J. Nalebuff wskazali, że w strategiach (grach) biznesowych dotychczas brano pod uwagę tylko następujących uczestników: przedsiębiorstwo, dostawców, konkurentów i klientów. Jednak na bazie przeprowadzonych rozważań dodali oni jeszcze jedno ogniwo – podmiot, który staje się swoistym komplementatorem (*complementors*). Zdecydowanie w inny sposób należy i można prowadzić strategię, jeśli istnieje możliwość wystąpienia na pięciu, a nie tylko na czterech pozycjach. Tym samym jest to kolejne ważne ogniwo, podmiot, który przy działaniu powtarzalnych interakcji jest w stanie jednocześnie konkurować i kooperować, a te tak połączone działania powinny przynosić zyski wszystkim uczestnikom. Należy jednak zauważyć, że konieczne jest określenie takich obszarów koopetycji, w których ta dualność działań pozwoli tworzyć wartość dodaną.

K.E. Walley²³ wskazał, iż w ramach koopetycji można mówić nawet o trzecim wygranym, którym staje się konsument. Autor proponuje wyróżnienie trzech typów koopetycji:

- 1) dominacja kooperacji, gdzie we współpracy między dwoma podmiotami występuje więcej kooperacji niż konkurencji;
- 2) równa współpraca; w przypadku takiej koopetycji współpracy i konkurencji jest tyle samo w ramach istniejącego powiązania;
- 3) dominacja konkurencji, gdzie występuje więcej działalności konkurencyjnej niż kooperacyjnej.

Nieco inny podział koopetycji zaproponowali M. Bengston i S. Knock²⁴:

- koopetycja wzajemna (*reciprocal co-opetition*), kiedy dwa przedsiębiorstwa w tych samych warunkach konkurują i kooperują i te decyzje podejmują w dużej mierze niezależnie od innych przedsiębiorstw,

- koopetycja wielobiegunowa (*multipolar coopetition*), kiedy kooperacja i konkurencja między dwoma przedsiębiorstwami jest determinowana przez wielu aktorów w sieci. G.B. Dagnino, S. Yami, F. Le Roy określają koopetycję jako „system aktorów działających na podstawie częściowej zgodności interesów i celów”²⁵. Koopetycja jest osobliwym obiektem badań, wymagającym odrębnego podejścia teoretycznego. To podejście znajduje się obecnie na początku drogi. Stwarza zupełnie nowe pole eksploracji, które jest *a priori* obiecujące dla postępu badań i praktyki zarządzania strategicznego.

Koopetycja prezentowana przez A. Lozano i S. Sysko-Romańczuk podkreśla znaczenie i wpływ partnerskich układów sieciowych na charakter zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw²⁶. Posługując się podejściem J. Moora²⁷, A. Lozano i S. Sysko-Romańczuk twierdzą, że jesteśmy świadkami końca przemysłu w jego dotychczasowej formie. Podkreślają, iż należy na nowo przeanalizować uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej i ekosystemu biznesu innych zewnętrznych interesariuszy.

G.B. Dagnino określa koopetycję mianem strategii wspólnego tworzenia wartości, konkurencji przy podziale tych wartości w warunkach częściowej zbieżności celów oraz zmiennej struktury gry o sumie dodatniej. Przedsiębiorstwa stają się dla siebie jednocześnie klientami, dostawcami/usługodawcami, konkurentami i partnerami. Podlegają wzajemnej wspólnej ewolucji zarówno w zakresie konkurencji, jak i współpracy. Wspólna ewolucja (*coevolution*) wiąże się z podzieleniem tej samej wizji, zawieraniem sojuszy, negocjowaniem umów i nawiązywaniem kompleksowych relacji na poziomie zarządzania, a także administrowania²⁸.

Wskazując na korzyści płynące z koopetycji, można wymienić:

- przewagę kosztową, będącą efektem uzyskania oszczędności dzięki koordynacji,
- dostęp do innowacji,
- korzyści skali (w zakresie wykorzystywania technologii bądź kontaktu).

Inne definicje wskazują także na osadzenie koopetycji w obszarze teorii ekologii organizacji, gdzie w zdecydowanym stopniu wskazuje się na zmianę charakteru obecnie stosowanych strategii konkurencyjnych²⁹. Dużo większe znaczenie bowiem przypisuje się wpływom partnerskich stosunków w układach sieciowych, w których jednostki funkcjonują, na obserwowany charakter zachowań konkurencyjnych. Wprowadza się także pojęcie ekosystemu biznesu jako systemu powiązania wielu zróżnicowanych branżowo przedsiębiorstw, pracowników i innych zewnętrznych interesariuszy. Takie połączenie, powiązanie i zestawienie skutkuje tym, że przedsiębiorstwa jednocześnie mogą być konkurentami, partnerami, dostawcami i usługodawcami. Biorąc zatem pod uwagę podniesione przesłanki, koopetycja może stać się elementem nowej wartości dodanej przynoszącej istotne korzyści wszystkim uczestniczącym stronom.

Na powodzenie koopetycji wpływa obecność między podmiotami czynników zarówno komplementarnych, jak i substytucyjnych. Oczywiście im więcej występuje czynników komplementarnych, tym prostsza i łatwiejsza jest kooperacja. Takie rozwiązania od dawna stosowane są w zarządzaniu łańcuchami dostaw, gdzie wykonanie kolejnego zadania

logistycznego zależy od kolejnego ogniwa. Poszczególni partnerzy powiązani są ze sobą, a głównym celem jest zapewnienie ostatecznemu klientowi jak największej satysfakcji z wykonanego zadania lub usługi. Rozwój gospodarczy i kryzysy, które dotknęły większość gospodarek narodowych, wymuszają współpracę partnerów, pomiędzy którymi występują obszary substytucyjne (czyli konkurencyjne). Dla rozwoju ekonomiczno-społecznego, a także dla lepszego wykonywania operacji logistycznych, między uczestnikami sieci logistycznych muszą występować odpowiednie proporcje między kooperacją a konkurencją.

Rozważając problematykę kooperacji, należy wziąć pod uwagę, iż dany podmiot może z jednym podmiotem (grupą podmiotów) kooperować, a jednocześnie z drugim (innym) podmiotem (grupą podmiotów) konkurować. Kooperacja powinna ułatwiać uzyskiwanie efektów synergicznych – a to jest jedną z podstawowych zasad tworzenia globalnych łańcuchów dostaw. Szczególnie widoczne jest to w różnych sieciach dostaw. Jako przykład można podać, iż przedsiębiorstwa działające w jednej sieci mogą konkurować na polu badań i rozwoju, a jednocześnie posiadać wspólną strategię logistyczną (JiT, SCM itd.); z kolei inne sieci i ich ogniwa mogą wspólnie działać w ramach projektowania procesów i sieci, a na przykład konkurować w obszarze sprzedaży. Przykłady te wskazują także, na którym odcinku łańcucha można kooperować, a na którym konkurować, a więc zasadne wydaje się możliwie szerokie wykorzystywanie zasad kooperacji, by uświadomić poszczególnym podmiotom (ogniwom) łańcucha, iż nie można działać tylko na zasadzie antagonistycznych stosunków albo tylko kooperacji.

Rozległe powiązania między ogniwami sieci dostaw, wydłużenie i konieczność konkurowania z globalnymi graczami rynkowymi w jednoznaczny sposób predestynuje do kooperacji, w celu łatwiejszej realizacji zamierzonych strategii, a tym samym w sposób naturalny daje podstawę do wykorzystania zasad kooperacji. Konstrukcja łańcuchów wymusza współpracę z usługodawcami, konkurentami, instytucjami finansowymi, także z uczelniami wyższymi, administracją publiczną. Tylko takie kooperacyjne działania pozwalają na osiągnięcie różnych celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Obecnie można zauważyć, iż zarówno strategie, jak i powiązania mają charakter hybrydowy, rzadko bowiem można wyróżnić w działalności przedsiębiorstw łańcucha dostaw „czyste”, klasycznie rozumiane strategie. Należy w tym miejscu wskazać, że zachowania rynkowe przedsiębiorstw, ich sposoby konkurowania i występująca koordynacja rynkowa wskazują na występowanie paradygmatu, określanego w literaturze jako KKK – konkurencja, kooperacja i kontrola. A. Sulejewicz wskazuje przy tym, iż model KKK ma trzy cechy charakterystyczne:

- 1) konkretne więzi międzyorganizacyjne i odpowiadające im struktury są hybrydalne³⁰, „mieszają” w charakterystycznych dla siebie „proporcjach” różne mechanizmy koordynacji decyzji,
- 2) łączny efekt strukturalnych i behawioralnych atrybutów mechanizmów koordynacji nie będzie liniowy,
- 3) hybrydalny aspekt struktur kooperacyjnych ujawnia szersze tło związków międzyorganizacyjnych i zagnieżdżenie transakcji w stosunkach społecznych³¹.

Skoro zatem w analizie strategicznej wskazuje się na powyższe trzy czynniki jako elementy, które pozwalają na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, to należy zadać sobie pytanie, czy kolejnym wymiarem koordynacji w łańcuchu dostaw nie może być zjawisko kooperacji. Wyznaczniki paradygmatu KKK zostały przedstawione z kolei przez A. Łupicką, a wspomniane uzupełnienie stanowi ostatnia kolumna w tabeli 4 z próbą implementacji wymiarów na obszar jednoczesnej współpracy i konkurencji.

TABELA 4. Wyznaczniki paradygmatu KKK z próbą uzupełnienia o zjawisko kooperacji

Wymiar koordynacji	Konkurencja	Kooperacja	Kontrola	Kooperacja
Główna relacja	Rywalizacja	Współdziałanie	Władza	Współdziałanie i rywalizacja w zależności od ogniw, części łańcucha (dół, góra – w jednym obszarze konkurencja, w innym kooperacja)
Dominujący typ relacji zarządczej	Wymienna	Mieszana – uzgodnienie	Hierarchia	Mieszana
Stopień autonomii jednostki (przedsiębiorstwa)	Samodzielna, posiada unikatowe kompetencje	Współzależna lecz jednostki są samodzielne	Zależna	Mieszana – zarówno samodzielna, jak i współzależna
Mechanizm osiągania równowagi	Cena (ekonomia) cena/jakość	Zaufanie, wzajemność	Posłuch	Partnerstwo
Zasoby wkładane w relacje	Wszystkie (nie wszystkie, gdy dotyczy konkurencji w łańcuchu)	Peryferyjne, rdzenne	Wszystkie, przejmowanie kompetencji partnera	Mieszana
Koszty organizacji, forma wychowania	Oszukiwanie	Zdrada	Bumelowanie	—
Dominujące typy gry z partnerem	Niekooperacyjna (o sumie zerowej)	Kooperacyjna: o sumie zerowej, kontrola: kooperacyjna	Kooperacyjna (w sytuacjach niepatologicznych)	Kooperacyjna o sumie niezerowej (efekt synergii)
Model socjologii wymiany	Konflikt	Wymiana	Przymus	Konflikt i wymagania
Ujęcie „sentymentalne”	Wrogość	Partnerstwo	Lojalność	Partnerstwo

Źródło: Opracowane na podstawie: A. Łupicka, *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009, s. 86; B. Tundys, *Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw*, www.cid.pl/tlm2010/referaty/pdf/tundys_3.04.2011.

Z zestawienia w tabeli 4 wynika, iż na podstawie teoretycznych rozważań można dokonywać prób implementacji pojęcia kooperacji w wymiarze koordynacji powiązań w łańcuchu dostaw. Rozwinięcie paradygmatu na czwarty element wskazuje też dodatkowo, iż kooperacja może stać się jednym z elementów przewagi konkurencyjnej, jeśli włączymy ją w ramy budowy strategii całego łańcucha.

Podsumowując: koncepcja kooperacji J. Moora i jej mocne osadzenie w teorii ekologii organizacji ukazuje zmianę charakteru dotychczasowej gry konkurencyjnej. Podkreśla się w nich znaczenie wpływu partnerskich układów sieciowych (wzbogacając tradycyjne formy i struktury współdziałania znane w teorii organizacji przemysłu) na charakter zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstw. J. Moore twierdzi, że jesteśmy świadkami końca przemysłu w jego dotychczasowej formie. Konieczne staje się nowe spojrzenie na uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej i wprowadzenie pojęcia ekosystemu biznesu. Dodać należy także, zgodnie z koncepcją *stakeholders*³², innych zewnętrznych interesariuszy, np. instytucje administracyjne, instytucje finansowe, uczelnie. Przedsiębiorstwa stają się dla siebie jednocześnie klientami, dostawcami/usługodawcami, konkurentami i partnerami. Podlegają wzajemnej ewolucji zarówno w zakresie konkurencji, jak i współpracy. Współewolucja wiąże się z podzieleniem tej samej wizji, zawieraniem sojuszy, negocjowaniem umów i nawiązywaniem kompleksowych relacji na poziomie zarządzania, a także administrowania³³.

Rozwój łańcuchów dostaw w kierunku sieci dostaw

Od kilku lat obserwowana jest tendencja wzrostu złożoności powiązań między funkcjonującymi na rynku firmami. Przedsiębiorstwa o silnej i ugruntowanej pozycji rynkowej, które uczestniczą jednocześnie w kilku łańcuchach dostaw, stają się często inicjatorami tak zwanych sieci dostaw. Rozwój łańcuchów dostaw w kierunku sieciowych łańcuchów dostaw i sieci dostaw jest naturalną konsekwencją dążenia do wykorzystania potencjału tkwiącego w optymalizacji współpracy między coraz większą liczbą przedsiębiorstw. Równoległe do rozszerzania współpracy na coraz większą liczbę ogniw czyni się starania, by współdziałanie to mogło być bardziej elastyczne i wrażliwe na wymagania odbiorców. W związku z tym na gruncie praktycznym zaczynają już powstawać odmiany sieciowych łańcuchów dostaw i sieci dostaw, różniące się sposobem funkcjonowania i podejściem do realizowania coraz bardziej wyrafinowanych potrzeb klientów³⁴.

Koncepcja łańcucha dostaw powstała w końcu lat 80. Wówczas pod pojęciem tym rozumiano „fizyczną sieć, która zaczyna się u dostawcy zaś kończy u ostatecznego klienta. Obejmuje ona aspekty związane z rozwojem produktu, zakupami, produkcją, fizyczną dystrybucją i usługami posprzedażnymi, jak również dostawami realizowanymi przez zewnętrznych oferentów”³⁵. Koncepcja ta podlega nieustannej ewolucji. Jak można zauważyć, w latach 80. akcentowano przede wszystkim fizyczny aspekt

łańcucha dostaw, koncentrowano się na sprawnym przepływie produktu ze źródła pochodzenia do miejsca konsumpcji oraz towarzyszącej mu informacji. W latach 90. zwrócono większą uwagę na potrzeby klienta oraz kreowanie wartości dodanej. Autorem tego podejścia w definiowaniu łańcucha dostaw jest M. Christopher, który wyjaśnił je jako „zarządzanie relacjami i zintegrowanymi procesami biznesowymi w łańcuchu dostaw, które wytwarzają produkty, usługi i informacje dodające wartość dla klienta końcowego”³⁶.

Obecnie w pojmowaniu oraz kształtowaniu oczekiwań wobec łańcucha dostaw nawiązuje się do aspektu czasu, satysfakcji klienta oraz kosztów. Jak się podkreśla, współczesne łańcuchy dostaw powinny być „łańcuchami sterowanymi popytem” lub też potrzebami konsumenta. Oznacza to zdolność do natychmiastowej reakcji na zmieniający się popyt, czyli reakcję w tzw. czasie rzeczywistym. Postulat efektywności kosztowej pozostaje od początku istnienia koncepcji niezmienny³⁷.

Proste łańcuchy dostaw tworzą się na skutek postępującego procesu likwidacji barier między firmami i wykraczania poza tradycyjnie ukształtowane granice przedsiębiorstw. Ogniwa łańcucha dostaw przejmują wspólną całkowitą odpowiedzialność za cykl życia wyrobu, począwszy od źródeł pozyskania surowców i materiałów, przez ich przetwarzanie i montaż, na dystrybucji i sprzedaży produktów finalnych kończąc. Cechą charakterystyczną klasycznego łańcucha dostaw jest istnienie liniowych i sekwencyjnych powiązań między poszczególnymi ogniwami. Liniowość relacji w łańcuchu dostaw oznacza istnienie pojedynczych, bilateralnych powiązań typu „punkt–punkt”. Sekwencyjność natomiast to uporządkowany zbiór czynności realizowanych w sposób powtarzalny przez kolejne, następujące po sobie ogniwa łańcucha dostaw. Zachowanie wymogu liniowości i sekwencyjności oznacza, że na danym szczeblu przepływu materiałowego znajduje się jedno ogniwo, które realizuje określone funkcje zaopatrzeniowe, produkcyjne oraz dystrybucyjne.

Proste łańcuchy dostaw coraz częściej zastępowane są organizacjami, w których przepływy materiałowo-informacyjne przybierają postać znacznie bardziej złożoną. W miarę wzrostu liczby podmiotów w różnych fazach przepływu materiałowo-informacyjnego powiązania natury logistycznej, występujące między podmiotami łańcucha dostaw, przybierają postać relacji wielorakich. W literaturze organizacje te określa się mianem sieciowych łańcuchów dostaw (*supply chain network*). W związku z koniecznością całościowej optymalizacji przepływów materiałowych w sieciowym łańcuchu dostaw relacje wielorakie w różnych fazach przepływu fizycznego traktować należy jako jeden łańcuch przepływu materiałowo-informacyjny złożony z kilku strumieni.

Powstanie sieciowych łańcuchów dostaw bardzo silnie związane jest z postępem, jaki dokonał się w dziedzinie technologii przetwarzania i transferu danych. Sieciowe łańcuchy dostaw stosują zaawansowane technologie informacyjno-komunikacyjne, pozwalające na powiązanie ogniw w strukturze wielorakiej i zaspokojenie potrzeb klientów w wysoce reaktywny sposób.

Tendencja do wzrostu złożoności powiązań między funkcjonującymi na rynku firmami obserwowana jest od wielu lat. W rezultacie przedsiębiorstwa, które mają swoje partykularne interesy, coraz częściej uczestniczą jednocześnie w kilku łańcuchach dostaw. Tendencję tę zauważają między innymi M. Cooper, J. Witkowski, W. Walker, M. Ciesielski³⁸. Według wspomnianych autorów trudno obecnie spotkać firmę działającą tylko w jednym łańcuchu dostaw. Przepływy między przedsiębiorstwami zwykle zachodzą między wieloma zależnymi producentami i dystrybutorami, którzy mogą być elementami różnych łańcuchów dostaw. W opinii M. Ciesielskiego, konkretny łańcuch dostaw może być zdefiniowany przez określenie produktu, klienta i/lub kanału dystrybucji i geografii (rynków). Określony łańcuch dostaw powstaje zatem z udziałem tych podmiotów rynkowych, które charakteryzuje określonego typu zbieżność. Zbieżność tę rozumieć można jako podobieństwo bądź tożsamość domeny, stosowanych technologii, wiedzy i sposobów działania. Łańcuchy te jednak pozostają wciąż niezależnymi od siebie organizacjami, w których planowanie, organizowanie, realizowanie i kontrolowanie przepływów materiałowych odbywa się w sposób autonomiczny³⁹.

Problematyka sieci dostaw wydaje się być znacznie bardziej złożona od koncepcji sieciowych łańcuchów dostaw. Sieci dostaw powstają w wyniku łączenia niezależnych łańcuchów dostaw, przez które przepływają produkty i usługi, począwszy od źródeł zaopatrzenia, do miejsc ich konsumpcji. W związku z tym zakres optymalizacji w takiej organizacji jest o wiele szerszy, a problemy decyzyjne znacznie bardziej kompleksowe. Sieć dostaw zdefiniować można jako zbiór wzajemnie współzależnych ogniw łańcuchów dostaw, które współdzielą odpowiednią informację i podejmują wspólne decyzje w celu lepszej koordynacji i synchronizacji przepływu materiałowego.

Koordynacja w sieciach dostaw

W sieciach współpracujących przedsiębiorstw ogromną rolę w zakresie koordynacji procesów odgrywają integratory. Podmiot przejmujący zadania organizacji sieci i/lub koordynacji określany jest w literaturze jako: koordynator, jednostka flagowa, kreator, broker, centrum sieci, dyrygent, orkiestrator.

Podmiot ten ma w literaturze⁴⁰ przypisanych wiele funkcji, w tym zwłaszcza:

- stworzenie pomysłu i inicjowanie sieci,
- identyfikacja kluczowych kompetencji i projektowanie mapy procesów,
- dobór partnerów gospodarczych,
- przydział procesów poszczególnym partnerom według kryterium posiadanych kompetencji,
- administrowanie, koordynacja, zapewnienie sprawnej wymiany informacji w strukturze sieciowej,
- zapewnienie procesu dostarczania produktu do klienta,

- rozliczenie transakcji z klientami zewnętrznymi oraz między uczestnikami wewnętrznymi,
- utrzymanie spójności struktury sieciowej oraz wysokiego poziomu aktywizacji uczestników sieci,
- kreowanie tożsamości i kultury organizacyjnej sieci,
- monitorowanie procesów i działalności struktury sieciowej,
- nawiązywanie nowych form współpracy oraz umożliwienie dostępu do zwiększonych zasobów finansowych i informacyjnych.

W sieci dostaw ogniwom optymalizującym (koordynującym) funkcjonowanie całej sieci przypada szczególna rola. Są to najczęściej firmy będące punktem styku dwu lub więcej łańcuchów dostaw, które realizują wiele funkcji od kontraktacji kooperacji ogniw w obrębie sieci, przez scalanie zasobów pojedynczych firm, niezbędnych do wykonania określonego zadania, po koordynację wysiłków indywidualnych ogniw zmierzających do realizacji zlecenia.

W zależności od funkcji realizowanych przez integratora sieci dostaw oraz na podstawie rodzaju produktów stanowiących przedmiot przepływu materiałowego wyróżnić można różne typy sieci dostaw. Pamiętać jednocześnie należy, że istota łańcuchów dostaw oraz sieci dostaw nie sprowadza się jedynie do optymalizowania procesów i czynności logistycznych. Ważne są również występujące między ogniwami relacje pozalogistyczne (produkcyjne, administracyjne, finansowe, marketingowe), które wspierają, a czasami wręcz umożliwiają konstytuowanie optymalnych powiązań natury logistycznej⁴¹.

W związku z tym, że umiejętność synchronizacji łańcucha dostaw w obrębie korporacji i rozszerzenie jej na systemy strategicznych partnerów i klientów stanowi zadanie niezwykle istotne, staje się ono również coraz trudniejsze do osiągnięcia. Poniżej zostały przedstawione fundamentalne obszary, które producenci muszą wziąć pod uwagę, jeśli chcą odnieść sukces dzięki globalnie rozproszonej siatce dostawców i partnerów przy jednoczesnym sprawnym kierowaniu tak złożoną organizacją w celu minimalizowania ryzyka i kontroli kosztów.

Zarządzanie relacjami z dostawcami obejmuje tworzenie i utrzymanie łańcucha dostaw przez bardziej ścisłą integrację procesów odnoszących się do zaopatrzenia w zasoby i zapasy w ramach procesu opracowywania produktu oraz zarządzanie możliwościami dostawców w celu zminimalizowania ryzyka związanego z dostawami surowców. Identyfikacja i wybór najlepszych partnerów, a następnie włączenie ich we wczesną fazę procesu opracowywania produktu, ma na celu usprawnienie procesów, poprawę kontroli kosztów i określenie wkładu w realizację założonych celów, czyli osiągnięcie postępu technicznego i wzrostu firmy. Ponadto jest możliwa automatyzacja rutynowych procesów związanych z dostawami surowców i skupienie uwagi na budowie strategicznych relacji.

Integracja łańcucha wartości umożliwia ustanowienie silnych powiązań między zewnętrznymi podmiotami i wewnętrznymi departamentami przez połączenie ich procesów i systemów informacyjnych. Jest możliwa synchronizacja działań w ramach cyklu życia produktu – od projektu po wytworzenie i serwis – dzięki cyfrowemu środowisku umożliwiającemu właściwą współpracę (systemy PLM)⁴².

Sieci dostaw z perspektywy relacyjnej – przykład przedsiębiorstwa

We współczesnej gospodarce obserwujemy sieć nakładających się na siebie poziomych i pionowych relacji. Między dwoma skrajnymi formami – wymianą rynkową a integracją pionową, można rozróżnić wiele form współdziałania przedsiębiorstw. Tradycyjnie rola relacji z dostawcą była rozpatrywana jako wymiana rynkowa – odbiorca był kupującym, dostawca sprzedawcą. Ze względu na wzrost znaczenia outsourcingu i łączenia się firm w sieci, znaczące stały się również relacje z dostawcami. Wzrastający podział odpowiedzialności i dynamiczna natura relacji wymagają jej oceny w szczególny sposób, gdyż ryzyko związane ze współpracą nie są zależne jedynie od celów i zadań jednej firmy.

Istota relacji międzyorganizacyjnych jako istotnego atrybutu sieci jest silnie podkreślana w literaturze przedmiotu. Tworzenie sieci dostaw to także budowanie relacji i zależności między przedsiębiorstwami będącymi uczestnikami tejże sieci oraz projektowanie reguł koordynacji procesów i zarządzania relacjami. Stąd tak istotne jest wytypowanie kluczowych atrybutów relacji międzyorganizacyjnych w sieci, które umożliwiają ich klasyfikację. Najczęściej podkreślanym atrybutem relacji międzyorganizacyjnych jest poziom ich intensywności.

Na podstawie typów relacji, określonych według kryterium poziomu intensywności współpracy w sieci, J. Vainio⁴³ zaproponował trzy typy sieci:

- 1) sieć o luźnych powiązaniach; charakteryzuje się większą skłonnością przedsiębiorstw do czerpania korzyści z udziału w sieci niż do kontrybucji; cechuje się również brakiem poczucia wspólnoty;
- 2) współpraca koncepcyjna; stanowi bardziej sformalizowany (najczęściej spisany umową) rodzaj sieci złożonej z niezależnych organizacyjnie i prawnie przedsiębiorstw; w nawiązaniu do systemu dystrybucji ten typ sieci jest analogiczny do dystrybucyjnych kanałów kontraktowych;
- 3) sieć hierarchiczna; jeden z podmiotów przyjmuje pozycję dominującą i narzuca warunki współpracy innym uczestnikom sieci; w nawiązaniu do sieci kształtowanej na poziomie kanałów dystrybucji można ten typ odnieść do kanałów administrowanych; jest to najbardziej sformalizowana forma kooperacji między centralnym przedsiębiorstwem a innymi podmiotami⁴⁴.

Luźne relacje między elementami (węzłami) są ważne dla elastyczności złożonych systemów, jakimi są sieci współpracujących przedsiębiorstw, lecz równocześnie zwiększają złożoność systemów w takim stopniu, iż czynią je trudnymi do zrozumienia i przewidywania ich zachowań. W wielu badaniach prowadzonych w ostatnich kilkunastu latach podkreśla się jednakże, że przez powiązania z innymi organizacjami następuje nie tylko adaptowanie się do zmian w otoczeniu, ale także współkreowanie zmian w tym otoczeniu.

Analizy łańcuchów czy też sieci dostaw z perspektywy relacyjnej, zawarte w najnowszych opracowaniach, koncentrują się na budowaniu i zarządzaniu relacjami. Przykładowo, H. Peck wyróżnia cztery poziomy analizy relacji w sieci dostaw⁴⁵:

- poziom 1 – strumień wartości, produkt lub proces,
- poziom 2 – aktywa i zależności infrastrukturalne,
- poziom 3 – organizacje i powiązania międzyorganizacyjne,
- poziom 4 – środowisko, otoczenie.

Na uwagę zasługuje poziom 3, dotyczący sieci organizacji. Na tym poziomie łańcuch dostaw jest rozpatrywany jako sieć, przez którą przepływają dobra fizyczne i informacje. Ogniwami są organizacje (komercyjne i z sektora publicznego), posiadające i zarządzające aktywami i infrastrukturą. Połączenia (więzy) to relacje rynkowe i pewne uzależnienia związane z posiadaną przez organizację siłą i pozycją.

M. Bensaou prezentuje podział relacji na cztery podstawowe typy:

- 1) wymiana rynkowa,
- 2) partnerstwo strategiczne,
- 3) „pojmany” dostawca,
- 4) „pojmany” odbiorca⁴⁶.

Różnią się one specyfiką inwestycji w daną relację (zarówno dostawcy, jak i odbiorcy). Autor zwraca między innymi uwagę na związane z tymi relacjami ryzyko. Wskazuje na przykład, że jeżeli obie strony mają duży wkład w relację, stają się od siebie wzajemnie zależne i chociaż wynikający z tego wysoki poziom zaufania ma pewne zalety, to ryzykiem może być powstanie nieefektywności relacji. Zbyt duże inwestycje w relację mogą nie przynosić pożądanego zysku – chociaż dają duże korzyści, wymagają również dużych nakładów. Należałoby również zwrócić uwagę na ukryte koszty angażowania się w daną relację oraz ryzyko utraty wartości zainwestowanego wkładu.

Doskonałym przykładem stworzenia nowego modelu kooperacji wychodzącej daleko poza ramy przedsiębiorstwa, mającej na celu kreację nowego produktu może być firma Procter & Gamble. Około 2000 r. w firmie zdano sobie sprawę, że w warunkach hiperkonkurencji tradycyjny model B + R nie sprawdza się. Zastąpiono go nowym i nadano mu nazwę „Connect & Develop” (Łączenie i Rozwój). W modelu współlistnieją dwie formy: sieci własne oraz sieci otwarte. Pracę sieci otwartych koordynują tzw. przedsiębiorcy technologiczni. Jest to sieć 70 doświadczonych pracowników P&G, zlokalizowanych na całym świecie. Nawigują oni kontakty z uniwersytetami, dostawcami i badaczami z innych firm w celu wypracowania rozwiązań dla P&G. Są oni przydzieleni do jednego z sześciu centrów (*hub's*).

Centra w Chinach, Indiach, Japonii, Europie Zachodniej, Ameryce Łacińskiej i USA koncentrują się na produktach i technologiach będących specjalizacją reprezentowanego przez nie regionu. Komponentem sieci wewnętrznych jest także piętnastka kluczowych dostawców P&G. W sumie dysponuje ona 50 000 osób zajmujących się badaniami i rozwojem. Firma P&G stworzyła bezpieczną platformę internetową, służącą do wymia-

ny wytycznych technologicznych z dostawcami. Organizowane są również spotkania na szczyście przedstawicieli dostawców oraz pracowników P&G.

Sieci zewnętrzne stanowią rozwiązanie komplementarne wobec sieci wewnętrznych. Do najistotniejszych firma P&G zalicza NineSigma, InnoCentive, YourEncore oraz Yet2.com. Przyjęta przez firmę P&G strategia Connect & Develop jest realizowana za pomocą niżej omówionych elementów.

1. *Technology entrepreneurs* (sześć ośrodków Connect & Develop).
2. *Suppliers* – sieć stworzona dla wykorzystania potencjału innowacyjnego dostawców. Firma Procter & Gamble stworzyła specjalną platformę IT umożliwiającą dzielenie się wyzwaniami technologicznymi z dostawcami. W wielu przypadkach nad innowacyjnymi projektami pracują zespoły złożone z pracowników zarówno P&G, jak i pracowników dostawcy.
3. *NineSigma* – przykład otwartej sieci, łączącej przedsiębiorstwa stojące przed różnymi wyzwaniami naukowymi i technologicznymi z innymi firmami, uniwersytetami, rządowymi i prywatnymi ośrodkami badawczymi i konsultantami, które mogą wypracować rozwiązania. *NineSigma* wysłała zwięzły opis problemu technologicznego do sieci ponad tysiąc potencjalnych dostawców rozwiązań.
4. *InnoCentive* – podobna inicjatywa do *NineSigma*, ale skupia się na wyszukiwaniu rozwiązań dla wąziej zdefiniowanego problemu wśród sieci 75 tys. naukowców.
5. *YourEncore* – czerpie z doświadczeń około 800 emerytowanych naukowców i inżynierów ze 150 firm z różnych branż. Dzięki tej sieci firma może włączać do specyficznych projektów osoby z dużym doświadczeniem w danej dziedzinie⁴⁷.

Wspólny dla nich wszystkich jest dostęp do bazy ekspertów, którzy w odpowiedzi na zapytania potencjalnych klientów prezentują wypracowane przez siebie propozycje rozwiązań. Jeśli dojdzie do porozumienia, strony nawiązują kooperację.

Dzięki networkingowi znacząco skraca się czas tworzenia i materializowania koncepcji produktu. Aby nie zaprzepaścić osiągnięć w tej dziedzinie, wymagana jest czasoszczędna organizacja produkcji⁴⁸. Firma P&G jako cel na najbliższe trzy lata stawia sobie ograniczenie czasu reakcji łańcucha dostaw o 35 %⁴⁹.

Zakończenie

Sieci dostaw stanowią współcześnie jedno z najnowszych i zarazem bardzo złożonych zjawisk w relacjach zachodzących w ramach łańcuchów dostaw. Rozwój łańcuchów dostaw w kierunku sieci dostaw należy uznać za naturalną konsekwencję dążenia do wykorzystania potencjału tkwiącego w optymalizacji współpracy między coraz większą liczbą przedsiębiorstw. W sieciach dostaw występują zarówno relacje konkurencyjne (walka negocjacyjna), jak i relacje kooperacyjne. Kooperację i koopetycję należy zatem zaliczyć do kierunków najczęściej podejmowanych relacji w tworzeniu wartości.

Należy podkreślić znaczenie udziału przedsiębiorstw w sieci jako jednego ze źródeł przewagi konkurencyjnej. Uczestnictwo w sieci umożliwia przedsiębiorstwom lepszy dostęp do zasobów, stwarza większe możliwości zdobywania nowej wiedzy i nabywania nowych umiejętności.

Przypisy

¹ Sieć może być traktowana jako „karta dostępu” do wiedzy, *know-how*, patentów czy konkretnych umiejętności, a nawet zachowań w określonych sytuacjach. Tego typu przesłanki zawiązywania sieci nabierają szczególnego znaczenia w dobie gospodarki opartej na wiedzy, w której wiedza może być źródłem przewagi konkurencyjnej (R. Grant, Towards a Knowledge Based Theory of the Firm, „Strategic Management Journal”, 2002, vol. 17).

² R.M. Grant, Ch. Baden-Fuller, A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, „Journal of Management Studies” 2004, vol. 41, s. 61–84.

³ J. Macias, Relacje międzyorganizacyjne jako nowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12, s. 28.

⁴ Sieci stanowią układy relacji, czyli więzi (*network of relationships*). Sieci tworzone przez przedsiębiorstwa mają za cel wytworzenie dodatkowej wartości ekonomicznej (B. de Witt, R. Meyer, Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007, s. 24).

⁵ A.H. van de Ven, D.L. Ferry, Measuring and Assessing Organizations, John Wiley & Sons, Nowy York 1980, s. 297; M. Ebers, Explaining inter-organizational network formation, [w:] The Formation of Inter-organizational Networks, red. M. Ebers, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 3.

⁶ Relacje i sieci są przedmiotem zainteresowania wielu dyscyplin: nauki o zarządzaniu, ekonomii, marketingu, prawa, socjologii, psychologii społecznej, polityki naukowej, informatyki oraz zarządzania strategicznego. Relacje międzyorganizacyjne i sieci stanowią nowy mechanizm regulacji w gospodarce (J. Macias, Relacje międzyorganizacyjne jako nowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12, s. 27). Podejście relacyjne (*relational approach*) jest to nowa koncepcja współdziałania przedsiębiorstw, która w nauce o zarządzaniu zaczęła się rozwijać już w latach 70. ub. wieku. Natomiast intensyfikacja badań nad relacjami międzyorganizacyjnymi nastąpiła w latach 80., kiedy to miał miejsce lawinowy rozwój aliansów strategicznych, *joint ventures*, długoterminowych porozumień o współpracy (B.B. Jackson, Build Customer Relationship That Last, „Harvard Business Review”, 1985, vol. 63, November–December, s. 120–128).

⁷ P. Dwojacksi, B. Nogalski, Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4, s. 69.

⁸ A. Grandori, G. Soda, Inter-firm Networks: Antecedens, Mechanisms and Forms, „Organization Studies” 1995, No. 16 (2), s. 184–185.

⁹ J. Góra, Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań, Wydawnictwo I-Bis, Wrocław 2008, s. 13.

¹⁰ D. Kempy, Typy i logistyka organizacji sieciowych, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1999, nr 5, s. 45.

¹¹ P. Dwojacksi, B. Nogalski, Tworzenie struktur sieciowych..., op.cit., s. 78.

¹² Strategor, Zarządzanie firmą, Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995, s. 392.

¹³ Kooperacja jest słowem o rodowodzie łacińskim, gdzie *cooperatio* oznacza współpracę, *cooperativus* – współpracujący.

¹⁴ J. Chroszczak, A. Ujwary-Gil, Analiza fazy tworzenia aliansu strategicznego firmy krajowej zagranicznym kooperantem, „Organizacja i Kierowanie”, 2003, nr 3, s. 17–18.

¹⁵ J. Famielec, Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1992, s. 9.

¹⁶ Kooperacja może przybierać różne formy i rodzaje w zależności od układu więzi między współpracującymi jednostkami (kooperantami). Klasyfikacje i formy kooperacji przedstawione zostały, [w:] J. Walas-Trębac, Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Zeszyty Naukowe MWSE nr 5, Tarnów 2004.

¹⁷ A. Kaleta, Strategia konkurencji w przemyśle, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 150–151.

¹⁸ J. Brillman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002, s. 425.

¹⁹ J.H. Dunning, Reappraising of the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism, „Journal of International Business Studies” 1995, No. 3, vol. 26, s. 467.

²⁰ W zaproponowanym przez autorów modelu sieci wartości występuje jednocześnie współdziałanie, jak i konkurencja, co określane jest często terminem kooperacja (*co-opetition*)

²¹ Datą ogłoszenia teorii gier jest rok 1944, za jej ojców uznać należy J. von Neumanna i O. Morgensterna, a za jej podstawy książkę *Theory of Game and Economic Behavior*. Teoria gier stała się istotnym obszarem nauk ekonomicznych, przeniknęła również do biologii, psychologii społecznej, politologii i innych nauk.

²² Kooperacja skupia się na procesach tworzenia wartości oraz zawłaszczania wartości, czyli czerpania z niej pożytków, a nie tylko na istocie stosunków pomiędzy stronami. Por.: W. Czakon, Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12, s. 13.

²³ Walley K.E., *Coopetition. Wprowadzenie do przedmiotu i planu działań na rzecz Studiów Międzynarodowych Zarządzania i Organizacji*, wydanie specjalne, 2007.

²⁴ M. Bengston, S. Knock, *Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29(5).

²⁵ G.B. Dagnino, F. le Roy, S. Yami, W. Czakon, Strategie kooperacji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6, s. 3.

²⁶ A. Lozano, S. Sysko-Romańczuk, Koncepcja kooperacji jako szczególna forma integracji jednostek gospodarczych – teoria i praktyka, s. 4, <http://www.integracja.3is.pl>, 03.04.2011.

²⁷ J. Moore, *The Death of Competition: Leadership&Strategy in the Age of Business Ecosystems*, John Wiley&Sons, Harper Collins Publisher, New York 1996.

²⁸ J. Brillman, Nowoczesne koncepcje zarządzania..., op.cit., s. 141–142; J. Moore, *The Death of Competition: Leadership&Strategy in the Age of Business Ecosystems*, John Wiley&Sons, Harper Collins Publisher, New York 1996.

²⁹ A. Lozano, S. Sysko-Romańczuk, Koncepcja kooperacji jako szczególna forma..., op.cit.

³⁰ A. Łupicka, *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009, s. 86.

³¹ A. Sulejewicz, *Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 1997, s. 64–68.

³² T. Gruszecki, *Teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 244–250.

³³ J. Brillman, Nowoczesne koncepcje zarządzania..., op.cit., s. 141–142; J. Moore, *The New Corporate Forms*, GeoPartners, New York 2001.

³⁴ A. Świerczek, *Od łańcuchów dostaw do sieci dostaw*, „Logistyka” 2007, nr 1, s. 74–77.

³⁵ K. Rutkowski, *Zintegrowany łańcuch dostaw*, [w:] *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, red. K. Rutkowski, SGH, Warszawa 1999, s. 12.

³⁶ B. Jespersen, T. Skjott-Larsen, *Supply Chain Management – In theory and practice*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2005, s. 12.

³⁷ A. Laskowska-Rutkowska, Czas, kooperacja, innowacja – presja czasu a innowacyjne formy kooperacji sieciowej, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* nr 453, Szczecin 2007, s. 124.

³⁸ M. Cooper, D. Lambert, J. Pagh, *Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics*, „*The International Journal of Logistics Management*” 1997, Vol. 8, No. 1, s. 1–14; J. Witkowski, *Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próba systematyzacji pojęć*, [w:] *Strategie i logistyka organizacji sieciowych*, red. nauk. J. Witkowski, AE Wrocław 2005; W. Walker, *Measuring Performance in Chaotic Networks*. ASCET Volume 5, 7/26/2003; M. Ciesielski, *Strategie sieci i łańcuchów dostaw*, [w:] *Strategie i logistyka organizacji sieciowych...*, op.cit.

³⁹ A. Świerczek, *Od łańcuchów dostaw...*, op.cit., s. 74–77.

⁴⁰ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007; *Organizacja i sterowanie produkcją*, red. M. Brzeziński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002; W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo wirtualne*, Difin, Warszawa 2002.

⁴¹ A. Świerczek, *Od łańcuchów dostaw...*, op.cit., s.74–77.

⁴² R. Jesionek, *Globalne łańcuchy wartości*, „*CIO - Magazyn Dyrektorów IT*”, 2007, nr 3, s. 1.

⁴³ J. Vainio, *Sięciowanie centrów logistycznych w rejonie Morza Bałtyckiego*, materiały konferencyjne Polskiego Kongresu Logistycznego „*Logistics*”, Poznań 2004.

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ H. Peck, *Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework*, „*International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*” 2005, vol. 35, No. 4.

⁴⁶ M. Bensaou, *Portfolios of Buyer-Supplier Relationships*, „*Sloan Management Review*” 1999, vol. 40, s. 35–44.

⁴⁷ T. Rudolf, M. Rudzka, *Wiedza spoza firmy: jak włączać klientów, partnerów i dostawców w proces innowacji?* „*E-mentor*” 2007, nr 2, s. 89–90.

⁴⁸ L. Huston, N. Sakkab, *Connect and Develop. Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation*, „*Harvard Business Review*”, March 2006, s. 4–6.

⁴⁹ *Longitudes 06. Innovation and the Global Supply Chain Conference Report*. UPS and Harvard Business School, Chicago 2006, April 18–19, s. 18.

Bibliografia

Andersen J.C., Hakansson H., Johanson J., *Dynamic Business Relationships Within a Business Network Context*, „*Journal of Marketing*” 1994, vol. 58, No. 4

Bengtsson M., Knock S., *Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „*Industrial Marketing Management*” 2000, vol. 29(5)

Bensaou M., *Portfolios of Buyer-Supplier Relationships*, „*Sloan Management Review*” 1999, vol. 40

Boćko B., *Przegląd definicji i analiza krytyczna pojęć: koopetycja oraz kooperencja*, Naukowy Portal Internetowy, www.zarządzanie.net.pl, 05.11.2010

Brandenburger A.M., Nalebuff B.J., *Co-opetition*, Doubleday, New York 1997

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002

Chroszczak J., Ujwary-Gil A., *Analiza fazy tworzenia aliansu strategicznego firmy krajowej z zagranicznym kooperantem*, „*Organizacja i Kierowanie*” 2003, nr 3

- Ciesielski M., Strategie sieci i łańcuchów dostaw, [w:] Strategie i logistyka organizacji sieciowych, red. J. Witkowski, AE we Wrocławiu, Wrocław 2005
- Cooper M., Lambert D., Pagh J., Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics, „The International Journal of Logistics Management” 1997, Vol. 8, No. 1
- Czakon W., Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12
- Dagnino G.B., le Roy F., Yami S., Czakon W., Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 6
- Dagnino G.B., Rocco E., Coopetition Strategy, Theory, experiments and cases, Routledge, 2009
- de Witt B., Meyer R., Synteza strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów, PWE, Warszawa 2007
- Dunning J.H., Reappraising of the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism, „Journal of International Business Studies” 1995, No. 3, vol. 26
- Dwojacksi P., Nogalski B., Tworzenie struktur sieciowych jako wynik restrukturyzacji scentralizowanych przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji” 1998, nr 4
- Ebers M., Explaining inter-organizational network formation, [w:] red. Ebers M., The Formation of Inter-organizational Networks, Oxford University Press, Oxford 1997
- Famielec J., Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie, Wyd. AE w Krakowie, Kraków 1992
- Góra J., Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań, Wydawnictwo I-Bis, Wrocław 2008
- Grandori A., Soda G., Inter-firm Networks: Antecedens, Mechanisms and Forms, „Organization Studies” 1995, No. 16(2)
- Grant R., Towards a Knowledge Based Theory of the Firm, „Strategic Management Journal” 2002, vol. 17
- Grant R.M., Baden-Fuller Ch., A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, „Journal of Management Studies” 2004, vol. 41
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Przedsiębiorstwo wirtualne, Difin, Warszawa 2002
- Gruszecki T., Teorie przedsiębiorstwa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002
- Gulani R., Managing Network Resources, Alliances, Affiliations and Other Relational Assets, Oxford University Press, London 2007
- Huston L., Sakkab N., Connect and Develop. Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation, „Harvard Business Review”, March 2006
- Jackson B.B., Build Customer Relationship That Last, „Harvard Business Review” 1985, vol. 63, November–December
- Jesionek R., Globalne łańcuchy wartości, „CIO - Magazyn Dyrektorów IT” 2007, nr 3
- Jespersen B., Skjott-Larsen T., Supply Chain Management – In theory and practice, Copenhagen Business School Press, Copenhagen 2005
- Kaleta A., Strategia konkurencji w przemyśle, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2000
- Kay J., Podstawy sukcesu firmy, PWN, Warszawa 1996
- Kempy D., Typy i logistyka organizacji sieciowych, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1999, nr 5
- Konecka S., Ryzyko a relacje w sieciach dostaw, „Logistyka” 2007, nr 1
- Laskowska-Rutkowska A., Czas, kooperacja, innowacja – presja czasu a innowacyjne formy kooperacji sieciowej, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2007, nr 453
- Lichtarski J., Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 1993

- Longitudes 06. Innovation and the Global Supply Chain Conference Report. UPS and Harvard Business School, Chicago 2006, April 18–19
- Lozano A., Sysko-Romańczuk S., Koncepcja kooperacji jako szczególna forma integracji jednostek gospodarczych – teoria i praktyka, <http://www.integracja.3is.pl>, 03.04.2011
- Łupicka A., Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw, Wyd. UE w Poznaniu, Poznań 2009
- Macias J., Relacje międzyorganizacyjne jako nowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 12
- Malara Z., Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
- Moore J., The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems, John Wiley & Sons, Harper Collins Publisher, New York 1996
- Moore J., The New Corporate Forms, GeoPartners, New York 2001
- Niemczyk J., Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2006
- Organizacja i sterowanie produkcją, red. M. Brzeziński, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002
- Peck H., Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2005, vol. 35, No. 4
- Rudolf T., Rudzka M., Wiedza spoza firmy: jak włączać klientów, partnerów i dostawców w proces innowacji? „E-mentor” 2007, nr 2
- Rutkowski K., Zarządzanie łańcuchem dostaw – próba sprecyzowania terminu i określenia związków z logistyką, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2004, nr 12
- Rutkowski K., Zintegrowany łańcuch dostaw, [w:] Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie, red. K. Rutkowski, SGH, Warszawa 1999
- Strategor, Zarządzanie firmą, Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1995
- Sulejewicz A., Partnerstwo strategiczne: modelowanie współpracy przedsiębiorstw, SGH, Warszawa 1997
- Świerczek A., Od łańcuchów dostaw do sieci dostaw, „Logistyka” 2007, nr 1
- Tundys B., Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw, www.cid.pl/tlm2010/referaty/pdf/tundys, 3.04.2011
- Van de Ven A.H., Ferry D.L., Measuring and Assessing Organizations, John Wiley & Sons, Nowy York 1980
- Vainio J., Sieciowanie centrów logistycznych w rejonie Morza Bałtyckiego, materiały konferencyjne Polskiego Kongresu Logistycznego „Logistics”, Poznań 2004
- Walas-Trębacz J., Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Zeszyty Naukowe MWSE, Tarnów 2004, nr 5
- Walker W., Measuring Performance in Chaotic Networks, „ASCET” 2003, Vol. 5
- Walley K.E., Coopetition: Wprowadzenie do przedmiotu i planu działań na rzecz Studiów Międzynarodowych Zarządzania i Organizacji, wydanie specjalne, 31/11, 2007
- Witkowski J., Organizacje sieciowe, sieci strategiczne i łańcuchy dostaw – próba systematyzacji pojęć, [w:] Strategie i logistyka organizacji sieciowych, red. nauk. J. Witkowski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2005
- Witkowski J., Logistyka w organizacjach sieciowych, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2000, nr 7–8
- Witkowski J., Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia, PWE Warszawa 2003
www.ue.poznan.pl/att/Doktoranckie_WZ/.../Relacje_w_lancuchu_dostaw

Determinants of creating partnership relations in supply networks

Summary

The paper discusses determinants of creating partnership relations in supply networks. In particular, a definition and features of supplies networks are presented, for partners in frames of the chain add types of network relations, as well as the significance of cooperation. In addition, theoretical deliberations were presented to the subject coopetition and possibilities of its implementation in supply networks. The final part of the paper contains the case of the Procter & Gamble Company as the example of supply network.