

Brdulak Halina

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WYBRANE KIERUNKI I PRZESŁANKI TWORZENIA SIECI LOGISTYCZNYCH

1. Wstęp

Zjawiska zachodzące na rynku światowym, charakteryzujące się m.in. globalizacją działań, skracaniem czasu (cyklu produktu, wytwarzania, magazynowania, dostawy), przesuwaniem ostatniego etapu produkcji jak najbliżej ostatecznego odbiorcy, efektywnym zarządzaniem zasobami poprzez outsourcing i insourcing, wymagają od organizacji tworzenia elastycznych struktur. Muszą one być zdolne do szybkiej samorestrukturyzacji, tak aby płynnie dostosowywać się do zmian na rynku. Ich sposób działania można przyrównać do organizacji na granicy chaosu lub też do zasad wschodniej filozofii tao, według której celem jest „bycie w drodze”, w harmonii z sobą i otaczającym nas otoczeniem¹. Odpowiedzią na powyższe wyzwanie jest procesowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwami oraz tworzenie układów sieciowych, czasem określanych jako klastry² lub grona³. W tym kontekście poszukiwanie obszarów konkurencji wymaga uwzględniania również oczekiwań różnych interesariuszy: mieszkańców gmin, administracji państwowej, klientów, konkurentów, wyższych szkół, mediów itp.

Powyższy sposób podejścia związany jest z postrzeganiem biznesu jako społecznie odpowiedzialnego, opartego na zrównoważonym rozwoju, a tym samym na harmonii między 3 elementami: ekonomią, etyką i ekologią⁴. Wynika z tego, że

¹ Podstawy filozofii tao przystępnie i ciekawie wyjaśnia B. Hoff w: *Tao Kubusia Puchatka, Zysk i S-ka, Warszawa 1996.*

² Por. M. Ciesielski, *Sieci logistyczne*, AE, Poznań 2002, s. 10 i nast. oraz M. Ciesielski, *Sieć dostaw a strategia firmy*, [w:] *TRANS'03. Wspólna Europa. Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw*, red. H. Brdulak, T. Gołębiowski, Difin, Warszawa 2003, s. 443-445.

³ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

⁴ B. Rok (red.), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.

podstawą działania wszelkich organizacji, w tym także organizacji sieciowych, stają się relacje oparte na zaufaniu. Zagadnienia powyższe znalazły odzwierciedlenie szczególnie w teorii lokalizacji, zasobów i kluczowych kompetencji z jednej strony oraz teorii kosztów transakcyjnych⁵, agencji⁶, sieci – z drugiej. Celem niniejszego opracowania jest zatem wskazanie głównych, zdaniem autorki, czynników determinujących rozwój organizacji sieciowych, w tym sieciowych organizacji logistycznych, oraz określenie możliwych strategii ich działania w kontekście rozszerzenia Unii Europejskiej.

2. Wpływ rozszerzenia Unii Europejskiej na lokalizację centrów dystrybucyjnych

Centra dystrybucyjne stanowią skuteczną formę skupiania działalności produkcyjno-usługowej, tworząc określony układ sieci współdziałających ze sobą organizacji. Wobec zmian zachodzących na rynku międzynarodowym obserwuje się obecnie dynamiczny rozwój centrów dystrybucyjnych, których celem jest skuteczne i szybkie zaopatrywanie określonych regionów/krajów w niezbędne produkty⁷. Wśród głównych czynników lokalizacji centrów dystrybucji wymienia się obecnie: infrastrukturę transportową (gęstość dróg, linii kolejowych, żeglugę śródlądową i morską), stawki płac (koszt siły roboczej), dostęp do portów morskich i ogólny stan gospodarki (biurokrację, infrastrukturę prawną itp.). Czynniki o mniejszej istotności to: dostęp do lotnisk, dostęp do transportu kolejowego, zasoby siły roboczej, elastyczność siły roboczej, dostęp do rynku zbytu, dostępność surowców/dostawców, koszty nieruchomości, zachęty dla firm, stawki podatkowe.

Na podstawie analizy powyższych kryteriów najlepsze warunki do inwestowania w centra dystrybucji stwarzają Belgia, Holandia i Niemcy, które można rekomendować na lokalizację centrów o światowym i europejskim zasięgu. Tuż za nimi znajduje się cała grupa krajów, wśród których są również Polska, Węgry, Czechy i Bułgaria. Przeciętne warunki można znaleźć m.in. w krajach nadbałtyckich i w Słowacji. Wśród regionalnych centrów wyróżnia się kilka obszarów. Są to:

- Wielka Brytania/Irlandia – jako obszar znajdujący się poza Europą kontynentalną; rozszerzenie UE prawdopodobnie nie wpłynie na zmiany w tym regionie.

⁵ Por. O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1985 oraz K.J. Arrow, *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation*, w: X (red.), *Joint Economic Committee, 91st Congress of the United States*, 1969.

⁶ Por. K.J. Arrow, *The Economics of Agency*, [w:] J.W. Pratt, R.J. Zeckhauser (red.), *Principal and Agents. The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston 1985 oraz J. Miroński, *Zarys teorii opartej na władzy*, SGH, Warszawa 2004.

⁷ Centra powstały przede wszystkim w odpowiedzi na szukanie możliwości obniżenia kosztów magazynowania poprzez likwidację magazynów przykładowych oraz swobodę przemieszczania surowców/towarów przy liberalizacji handlu.

- Europa północna – gdzie centra mogą być zlokalizowane w którymś z następujących krajów: w Danii i na Litwie, Łotwie, w Finlandii, Estonii i Szwecji; uznaje się, że ze względu na korzystne warunki eksportu do Rosji dobra byłaby lokalizacja na Litwie i Łotwie, przy utrzymaniu dobrej pozycji Finlandii.
 - Europa południowa – region obejmujący następujące kraje: Francję (szczególnie atrakcyjną), Włochy, Hiszpanię, Portugalię (rozszerzenie UE nie wpłynie na zmiany lokalizacji w tych rejonach).
 - Europa wschodnia, obejmująca obszar 9 państw: Niemiec, Polski, Węgier, Czech, Bułgarii, Słowacji, Rumunii, Austrii i Słowenii. W tym obszarze zakłada się największe zmiany po rozszerzeniu UE. Przewiduje się, że ze względu na lokalizację najczęściej będą wybierane Niemcy i Polska. Również Bułgaria po wejściu do UE (w 2007 r.) może stać się ważnym punktem dystrybucji regionalnej.
 - Wschodnia część Morza Śródziemnego, obejmująca najdalej położone na wschód kraje Europy: Maltę, Cypr, Grecję i Turcję. Kraje te są uważane za mało atrakcyjne z punktu widzenia lokalizacji centrów dystrybucji. W regionie tym taką rolę może przejąć Bułgaria po wejściu do UE.
- Potencjalną lokalizację centrów zaprezentowano na rys. 1.



Rys. 1. Preferowana lokalizacja europejskich centrów logistycznych

Źródło: *EU Enlargement. European Distribution Centres on the Move?* Cap Gemini Ernst and Young, Utrecht, Netherlands, September 2003, s. 38.

We współczesnej teorii lokalizacji zwraca się uwagę na malejącą rolę czynnika transportowego, substytuowanego w części przez system przepływu informa-

cji⁸. Wydaje się jednak, że w większym stopniu chodzi tutaj o efektywność zarządzania transportem niż o jego eliminację. Informacja, która jest dostępna w czasie rzeczywistym, powoduje, że zmniejsza się liczba nieefektywnych przemieszczeń, a tym samym maleje wielkość pracy przewozowej. Efekt ten zostaje jednak zmniejszony przez rozdrobnienie dostaw i zwiększenie ich częstotliwości. W przypadku centrów dystrybucji nadal istotną rolę odgrywa czynnik dostępności transportowej⁹ do pozostałych krajów europejskich, określane za pomocą czasu. Większość sieciowych organizacji logistycznych czas dostępu do dowolnych miejsc w Europie określa na 48-72 godziny. Ponieważ jednak nacisk na obniżenie stawek frachtowych jest coraz większy, firmy poszukują możliwości oszczędności kosztowych¹⁰, podejmując działania strategiczne związane m.in. ze zmianą lokalizacji i sytuowaniem obszarów swojej działalności w różnych krajach. Strategie te będą zaprezentowane w kolejnych punktach.

3. Teoria zasobów i kluczowych kompetencji jako czynniki określające potencjał sieci

Formułowanie strategii działania sieci jest związane w dużej mierze z identyfikacją zasobów poszczególnych firm oraz ich umiejętnym wykorzystaniem. Zasoby mogą mieć charakter materialny i niematerialny. Obecnie coraz większą wagę przywiązuje się do zasobów niematerialnych (m.in. do wiedzy i kwalifikacji pracowników, kultury przedsiębiorstwa, reputacji, wartości marki, sieci klientów i dostawców, patentów, procesów), wpływających na ostateczną wartość firmy. O wartości sieci będą decydować przede wszystkim relacje oraz stopień ich głębokości; istotne znaczenie zaś z punktu widzenia zasobów materialnych będzie miała sieć informatyczna – jej sprawność oraz integralność. W literaturze jednak coraz większą uwagę zwraca się na wtórną rolę systemów informatycznych wobec struktur komuni-

⁸ Por. m.in. W. Budner, *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, AE, Poznań 2003.

⁹ W Unii Europejskiej 80-90% dostaw/dystrybucji odbywa się z wykorzystaniem transportu samochodowego, stąd też czynnik ekologiczny stanowi istotny element w dalszym rozwoju tej gałęzi transportu. Doceniły to Niemcy, które wprowadzając 1 stycznia 2005 r. podatek od autostrad dla samochodów o ładowności powyżej 12 t, uzależniły jego wielkość od wysokości standardów ekologicznych spełnianych przez pojazd.

¹⁰ Decyzje transportowe firm w dużej mierze wynikają z analizy kosztów zewnętrznych. Systemy podatkowe w krajach UE są nadal bardzo zróżnicowane, ale w najbliższym czasie, zdaniem autorki, nie będą ujednocnione. Dyskusje zaś dotyczące partycypacji użytkowników w utrzymaniu infrastruktury drogowej zaowocowały decyzjami o wprowadzeniu opłat za autostrady. W 2005 r. takie opłaty zostały bądź zostaną wprowadzone w Niemczech, Czechach i Bułgarii. Są również próby uzgodnienia jednolitej opłaty w ramach UE, czyli tzw. eurowieniety. Jednym z istotnych czynników, od którego uzależniona byłaby opłata, jest spełnianie przez pojazd standardów ekologicznych. Doceniły to Niemcy, które wprowadzając 1 stycznia 2005 r. podatek od autostrad dla samochodów o ładowności powyżej 12 t, uzależniły jego wielkość m.in. właśnie od tego kryterium.

kacyjnych w organizacji, a tym bardziej w sieci¹¹. Zasoby i umiejętności stają się strategiczne ze względu na takie cechy, jak: komplementarność, rzadkość, trwałość, trudna imitowalność, ograniczona substytucyjność, zdolność do zmiany oraz pokrywanie się z czynnikami strategicznymi branży¹². Koncepcja *Resource-Based-View*¹³ (RBV) opiera się w dużej części na powyższych cechach. Zakłada się w niej, że jeśli przynajmniej część zasobów strategicznych umożliwia firmie wykorzystanie szans lub neutralizowanie zagrożeń, a ponadto jest dostępna niewielkiej liczbie przedsiębiorstw oraz jest trudna do imitacji (lub też podaż ma niski poziom elastyczności), to mogą one stanowić źródło potencjalnej przewagi konkurencyjnej. Trudna imitowalność sieci może być skutkiem unikatowych cech kultury panującej wewnątrz organizacji współdziałających ze sobą, a przede wszystkim – koncentracji wokół wspólnych wartości. Efekt ten może występować zarówno wówczas, gdy organizacje działają w jednej sieci, jak i w sytuacji przenikania się sieci, kiedy to organizacje mogą występować naraz w kilku sieciach. Wydaje się zresztą, że przenikalność sieci (a tym samym rozmycie jej struktur organizacyjnych) jest w praktyce zjawiskiem występującym coraz częściej.

W teorii kluczowych kompetencji¹⁴ wskazuje się obszary, które tworzą podstawy do uzyskiwania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. W dużej mierze wynikają one z posiadanych zasobów (materialnych i niematerialnych). Szczególnie znaczenie przypisuje się architekturze strategicznej, tworzonej przez sieci więzi zewnętrznych i wewnętrznych i stanowiącej podstawę wartości dodanej, oraz sposobowi zarządzania siecią.

Interesującym przykładem budowania sieci opartego na kluczowych kompetencjach, z wykorzystaniem zasobów, może być idea stworzenia Polskiego Systemu Dystrybucji (PSD). Został on zrealizowany w połowie 2004 r. jako alternatywa dla dużych sieci logistycznych. Do systemu dostęp mają tylko średnie firmy spedycyjno-logistyczne, których działalność koncentruje się na międzynarodowym transporcie ładunków drobnicowych, dystrybucji w kraju oraz magazynowaniu. Muszą to być firmy wiarygodne, uznane na rynku, o wysokim poziomie jakościowym usług. PSD jest zainteresowany utworzeniem kooperacji samodzielnych firm transportowo-spedycyjno-logistycznych w celu zorganizowania ogólnopolskiej sieci dystrybucji. Założe-

¹¹ E. Bendyk (*Ludzka twarz informatyzacji*, Computerworld z 8.02.2005) uważa, że nie samo IT jest czynnikiem przewagi konkurencyjnej, ale że są nim rzeczywiste procesy komunikacji. Mają one prowadzić do podtrzymywania stanu innowacyjności i adaptacyjności firmy/sieci do zmieniających się warunków albo do jej upadku.

¹² Por. m.in. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992 oraz E. Sitek, *Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1997.

¹³ Por. m.in. B. Wernerfelt, *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984 nr 2.

¹⁴ Por. J.I. Thompson, B. Richardson, *Strategic and Competitive Success. Towards of the Comprehensive Competent Organization*, „Management Decision” 1996 nr 2.

niem systemu jest w pierwszym etapie pokrycie obszaru Polski zasięgiem działania poszczególnych oddziałów w promieniu do 100 km od ich siedziby. Partnerzy korporacji mają na swoim terenie wyłączność w zakresie polityki cenowej wobec klientów, akwizycji i marketingu i zobowiązują się do nieprowadzenia akwizycji na obszarach innych partnerów korporacji. Wszyscy partnerzy są równoprawnymi udziałowcami. PSD jako firma usługowa, działająca na rzecz partnerów, ma za zadanie utworzenie centralnego magazynu przeładunkowego, zlokalizowanego w centrum Polski, a także zorganizowanie systemu logistycznego i informatycznego, zarządzającego przepływem przesyłek wewnątrz sieci wraz z pełnym rozliczeniem partnerów za poszczególne usługi (*clearing*). Można więc uznać, że PSD jest odpowiedzialny za pełną koordynację działań w ramach systemu oraz jest właścicielem *know-how* całego systemu. Powinno to prowadzić do minimalizacji kosztów dystrybucji drobnicy oraz zwiększenia oferty usługowej partnerów, a także ich zasięgu terytorialnego. Idea jest oparta na podobnych systemach działających w Niemczech, stąd też PSD oparł się na współpracy z niemieckimi sieciami dystrybucji¹⁵, poszerzając zdecydowanie dostęp swoich uczestników do międzynarodowych rynków zbytu. W polskich warunkach krytycznym czynnikiem okazał się jednak sprawny system komunikowania się, a przede wszystkim chęć do dzielenia się informacjami z innymi partnerami (w praktyce często również konkurentami) oraz uzgodnienie jednolitych protokołów informatycznych. Każda bowiem z firm uczestniczących w systemie dysponuje innym systemem informatycznym, co zdecydowanie utrudnia bezbłędne przekazywanie informacji między partnerami i stworzenie „wypustek” informacyjnych dla klientów. Z kolei wejście w inny, jednolity dla całej grupy system IT wymaga od firm działania równoległe na dwóch systemach.

Sposób działania PSD wskazuje na nowe możliwości budowania strategii działania dla firm średnich, których samodzielna siła przetargowa jest zdecydowanie niższa. Rola PSD jest zbliżona do firmy 4PL, tak zarządzającej zasobami różnych organizacji, aby mogła uzyskać efekt optymalny z punktu widzenia całości.

4. Wpływ teorii kosztów transakcyjnych i agencji na tworzenie związków sieciowych opartych na zaufaniu

Pojęcie kosztów transakcyjnych zaprezentował w sposób obrazowy O.E. Williamson. Twierdzi on, że „W systemie mechanicznym zwracamy uwagę na tarcie: czy przekładnia zazębia się, czy części są naoliwione, czy nie ma zbędnego poślizgu lub innej straty energii? Ekonomicznym odpowiednikiem tarcia jest koszt transakcyjny: czy strony wymiany współdziałają harmonijnie, czy też występują ciągłe nieporozumienia i konflikty prowadzące do opóźnień, załamań i innych zakłóceń”¹⁶. W dalszej

¹⁵ Informacje otrzymane w sierpniu 2004 r. od p. Iwony Betlejewskiej z firmy Loxx, inicjatorce powołania PSD w Polsce.

¹⁶ Por. O.E. Williamson, wyd. cyt., s. 1.

części swoich rozważań wskazuje on na istotne związki między instytucjami i kosztami transakcyjnymi. Kontrakty traktuje jako specyficzną formę instytucji, gdyż podobnie jak one, ograniczają ryzyko i niepewność związane z wymianą. Ryzyko wiąże się w dużym stopniu z poziomem zaufania. Im jest on większy, tym mniejsze kwoty należy ponosić na zapewnienie transakcji¹⁷.

Reasumując, można powiedzieć, że im wyższy poziom zaufania, tym mniejsze koszty transakcyjne. Z kolei D.C. North¹⁸ zwraca uwagę na występowanie bardzo szerokiej kategorii kosztów *ex ante*, obejmujących rynkowe koszty transakcyjne, koszty percepcji i przetwarzania informacji oraz koszty wynikające z niedopasowania norm do ich subiektywnej reprezentacji¹⁹. Nieco w innym obszarze zagadnienia te rozwija teoria agencji, stanowiąca – według większości autorów – część nowej ekonomii instytucjonalnej²⁰. Jest ona oparta głównie na relacjach między pryncypałem i agentem, opisuje zależności i skutki występujące w razie delegowania przez pryncypała pewnych czynności – wraz z uprawnieniami do podejmowania decyzji – agentowi. Skuteczność współdziałania obu partnerów uzależniona jest w dużym stopniu od stopnia zaufania, występującego między jednostkami.

W sieciach logistycznych ma się do czynienia ze specjalizacją w ramach poszczególnych organizacji. Jednak jednostki silne (kontrolujące relacje w sieci) decydują się często w ramach strategii „sprzedaży z jednej ręki” na oferowanie maksymalnie dużej liczby usług klientowi, co pozwala na minimalizację jego kosztów transakcyjnych. Prowadzi to do zawierania kontraktów z poddostawcami usług, których rozwijanie w sieci nie jest opłacalne. Decydując się zatem na współpracę, jednostki stosujące outsourcing i przejmujące określone czynności do wykonania lub też kupujące specjalistyczne usługi od innych dostawców wchodzą w relacje ze względu na korzyści wypływające ze specjalizacji, zdolności kontrolowania pojawiających się zagrożeń oraz wspólne ponoszenie ryzyka.

5. Zmiany w kierunkach rozwoju usług. Strategie działania

Podstawą zmian zachodzących na rynku usług są obecnie dwa zjawiska: *off-shoring* (przenoszenie miejsc pracy poza granicę kraju) i outsourcing. W związku z globalizacją i naciskiem na obniżanie kosztów powyższe zjawiska wyznaczają kierunki zmian w usługach i w nowej organizacji działalności. W tabeli 1 zaprezentowano możliwe podejście do strategii w zależności od zakresu działania firmy oraz

¹⁷ Teoria kosztów transakcyjnych Williamsona opiera się na tzw. kosztach *ex post*. Zakłada ona, że szeroko rozumiane kontrakty zwykle są niekompletne, dlatego też *post factum* istnieje ryzyko wystąpienia sytuacji nie zapisanych w umowie.

¹⁸ D.C. North, *Transaction Costs Through Time*, Washington University, Washington 1994. Working Paper, za: Ł. Hardt, *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2005 nr 1-2.

¹⁹ Szerzej na ten temat pisze Ł. Hardt (tamże, s. 14).

²⁰ Por. J.W. Pratt, R.J. Zeckhauser (red.), wyd. cyt.

jej ostatecznych odbiorców. Otóż firmy świadczące stosunkowo proste procesy, działające dla określonych klientów powinny skoncentrować się nad automatyzacją większości działań, a także – z punktu widzenia lokalizacji – na tworzeniu siedziby blisko swoich klientów. Tę strategię działania można zalecić sieciom kooperacyjnym typu PSD. Duże sieci zaś, których usługi charakteryzują się wysokim stopniem standaryzacji przy złożoności procesów, mogą podjąć działania zmierzające do całościowego offshoringu. Czynią to już globalne firmy logistyczne, decydujące się na lokowanie swoich działów usługowych (finanse, IT, marketing) w krajach o niskich kosztach pracy. Jeżeli współpraca w ramach sieci oparta będzie na zaufaniu, to organizacje należące do sieci mogą się decydować na tworzenie wspólnych zespołów projektowych, w których skład wchodzić będą producenci, dostawcy, klienci. Ich celem będzie stworzenie produktów, które w sposób optymalny spełnią oczekiwania wszystkich uczestników.

Tabela 1. Wybór strategii

	Prosty proces	Złożony proces
Zindywidualizowane usługi	automatyzacja, samoobsługa, usługi „od A do Z”, całościowy offshoring, selektywny outsourcing	inshoring, onshoring, demontaż, rozdzielanie, selektywna automatyzacja, selektywny outsourcing
Usługi o wysokim stopniu standaryzacji	offshoring, outsourcing, globalizacja, „wszystko w jednym miejscu”, usługi od „A do Z”	całościowy offshoring, wewnętrzna automatyzacja, selektywny outsourcing, globalizacja

Źródło: U. Karmakar, *Rewolucja w dziedzinie usług?* HBRP, luty 2005, s. 110.

Rewolucja w dziedzinie usług, jak pisze U. Karmakar, polegać będzie przede wszystkim na ich uprzemysłowieniu. Spowoduje to konieczność przyjrzenia się łańcuchowi informacji w obrębie sieci i dokładnej analizie funkcji poszczególnych ogniw. Ogniwa niepotrzebne będą usuwane (outsourcowane), wygra ten, kto przejmie kontrolę nad całym łańcuchem informacji. W tym kontekście znajomość teorii agencji może stanowić istotny czynnik rozumienia procesów zachodzących w sieci.

Literatura

- [1] Arrow K.J., *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation*, Joint Economic Committee, 91st Congress of the United States, 1969.
- [2] Bendyk E., *Ludzka twarz informatyzacji*, Computerworld z 8.02.2005.
- [3] Budner W., *Lokalizacja przedsiębiorstw. Aspekty ekonomiczno-przestrzenne i środowiskowe*, AE, Poznań 2003.

-
- [4] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), *Trans'03. Wspólna Europa. Innowacyjność w działalności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2003.
 - [5] Ciesielski M., *Sieci logistyczne*, AE, Poznań 2002.
 - [6] *EU Enlargement. European Distribution Centres on the Move?* Cap Gemini Ernst and Young, Utrecht, September 2003.
 - [7] Hardt Ł., *Instytucje a koszty transakcyjne w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Gospodarka Narodowa” 2005 nr 1-2.
 - [8] Hoff B., *Tao Kubusia Puchatka*, Zysk i S-ka, Warszawa 1996.
 - [9] Miroński J., *Zarys teorii opartej na władzy*, SGH, Warszawa 2004.
 - [10] North D.C., *Transaction Costs Through Time*, Washington University, Washington 1994.
 - [11] Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
 - [12] Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
 - [13] Pratt J.W., Zeckhauser R.J. (red.), *Principal and Agents, The Structure of Business*, Harvard Business School Press, Boston 1985.
 - [14] Rok B. (red.), *Więcej niż zysk, czyli odpowiedzialny biznes. Programy, strategie, standardy*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2001.
 - [15] Sitek E., *Determinanty bezpośrednich inwestycji zagranicznych przedsiębiorstw*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 1997.
 - [16] Thompson J.I., Richardson B., *Strategic and Competitive Success, Towards of the Comprehensively Competent Organization*, „Management Decision” 1996 nr 2.
 - [17] Wernefelt B., *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal” 1984 nr 2.
 - [18] Williamson A.O., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1985.

SELECTED DIRECTIONS AND SOURCES OF THE LOGISTICS NETWORKS CREATION

Summary

In the study there were pointed out main, in the authoress' opinion, factors, which have a great impact on the development of the net organizations including logistics network organizations and also were defined the possible strategies of theirs' acting due to the EU accession. From the authoress' point of view, the relations based on the trust are becoming a principle of acting of all net organizations. Preceding issues can be found mainly in the theory of localization, resource theory and key competences on the one hand, and on the other hand – theory of transaction costs, agency and network theories. The crucial factors, which conduce a new view on the strategies are: globalization, cost and time pressure, moving the last stage of production to the consumer's side, outsourcing and offshoring as well as the industrialization of services. In this study, as an example were given the changes in location of European Distribution Centers resulted from the UE enlargement and the principles of building up Polish System of Distribution.