

Jarosław Witkowski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ORGANIZACJE SIECIOWE, SIECI STRATEGICZNE I ŁAŃCUCHY DOSTAW – PRÓBA SYSTEMATYZACJI POJĘĆ

1. Geneza, istota i cechy organizacji sieciowych

Globalizacja, informatyzacja i wzrost natężenia konkurencji wymusiły istotne zmiany organizacyjnych form działalności gospodarczej. Integracja pionowa, która co najmniej od czasów twórcy amerykańskiego przemysłu motoryzacyjnego Henry'ego Forda była dominującą formą funkcjonowania dużych przedsiębiorstw międzynarodowych, w ostatnich dekadach XX wieku stawała się coraz mniej skuteczna i nie zawsze efektywna. Charakterystyczna dla integracji pionowej wyraźna hierarchia organizacyjna oraz naturalne dążenie do przejęcia kontroli nad znaczną częścią lub całością łańcucha wartości nie sprzyjały koniecznemu zwiększaniu elastyczności reagowania na dynamiczne zmiany rynkowe. Potrzeba elastyczności działania stała się zatem źródłem restrukturyzacji, w wyniku której następowała dekompozycja łańcucha wartości zgodnie z zasadami outsourcingu i podwykonawstwa. W ten sposób zaczęły powstawać silne relacje między grupami współdziałających podmiotów gospodarczych o różnych kompetencjach i zasobach w celu wspólnego uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Współdziałanie kooperujących lub konkurujących ze sobą firmami, które elastycznie reagując na zmiany, tworzą różne konfiguracje organizacyjne oraz odpowiednio dostosowują zakres i intensywność związków, odpowiada szeroko rozumianemu pojęciu organizacji sieciowych. Tak szeroka interpretacja sieci może prowadzić do przekonania, że powstanie pierwotnych organizacji typu sieciowego towarzyszyło już narodzinom społecznego podziału pracy i wymiany towarowej. Pierwsze organizacje gospodarcze typu sieciowego tworzyli współdziałający i chroniący swoje przywileje rzemieślnicy, a później fabrykanci. Organizacje typu sieciowego powstawały także od dawna w bankowości, handlu, ubezpieczeniach i łączności. Sądzę jednak, że nagromadzona wiedza historyczna o organizacjach sieciowych dawnego typu jest mało przydatna do wyjaśniania prawidłowości ich funkcjonowania w warunkach współ-

czesnych wyzwań rozwojowych, tematyka zaś nowoczesnych organizacji sieciowych należy do grupy najbardziej aktualnych, a jednocześnie słabo jeszcze poznanych zagadnień nauk o zarządzaniu. Paradoksalnie – poważną przeszkodą w badaniu organizacji sieciowych nowego typu jest bardzo duża liczba publikacji, w których autorzy podejmują różnorodne aspekty ich funkcjonowania i rozwoju z użyciem pokrewnego aparatu pojęciowego, ale odwołując się do wielu prawidłowości z zakresu różnych nauk społecznych i przyrodniczych. „Gęsty opis”, prowadzony wbrew koncepcji Wilsonowskiej konsyliencji wiedzy¹, doprowadził do braku porządku terminologicznego oraz formułowania sprzecznych lub często bardzo ogólnikowych wniosków.

Z punktu widzenia tematyki niniejszej publikacji obszernie piśmiennictwo na temat organizacji sieciowych można ograniczyć do trzech głównych nurtów konceptualnych z zakresu informatyki, ekonomii i socjologii, pomijając przy tym liczne przenośnie z zakresu nauk przyrodniczych. Zdaniem M. Van Alstyne'a, większość prób wyjaśniania celów, struktur i procesów organizacji sieciowych odbywa się z wykorzystaniem trzech metafor, takich jak:

- komputer,
- gospodarka,
- społeczeństwo².

Organizacja sieciowa jako grupa firm połączonych siecią komputerową koncentruje się na efektywności procesów decyzyjnych, zależnej od umiejętności menedżerskich i ścieżek komunikowania. Interpretacja ekonomiczna organizacji sieciowych jest wzbogacona o konsekwencje wynikające z dążenia do racjonalności i realizacji partykularnych interesów w zachowaniach strategicznych ich uczestników. Metafora społeczna zaś służy do wyjaśniania prawidłowości funkcjonowania i rozwoju sieci jako organizacji gospodarczych tworzonych przez ludzi, których działania są pochodną kultury organizacyjnej oraz wynikają z pozaekonomicznych aspektów natury ludzkiej.

Świadomie rezygnując z cytowania i komentowania dziesiątek definicji organizacji sieciowych³, można przyjąć, że ich wyróżnikami są:

- 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,

¹ Koncepcja konsyliencji oznacza potrzebę jedności wszystkich dziedzin wiedzy, która powinna być tworzona na podstawie niewielkiej liczby fundamentalnych praw przyrody (zob. E.O. Wilson, *Konsyliencja*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002).

² M. Van Alstyne, *The State of Network Organizations: A Survey in Three Frameworks*, „Journal of Organizational Computing” 1997 nr 3, s. 4-5, <http://ccs.mit.edu/papers/CCSWP192/ccswp192.html>.

³ Z aktualnym przeglądem definicji i opisem rodzajów organizacji sieciowych można się zapoznać m.in. w rozprawie doktorskiej K. Niestroja pt. *Dynamiczne sieci obsługi klientów w nowoczesnej gospodarce*, Wydział Zarządzania AE w Katowicach, Katowice 2004 (materiał powielony), s. 4-48.

- zdolność do uczenia się, innowacyjność i elastyczność,
- przejrzystość informacyjna dzięki stosowaniu zaawansowanych technologii teleinformatycznych.

Należy dodać, że w swej pierwotnej postaci koncepcja sieciowości dotyczyła niezależnych pod względem ekonomicznym i organizacyjno-prawnym firm, które tworzyły przejściową strukturę do osiągnięcia ściśle określonego zadania. Jednak, jak zauważa A.P. Wiatrak, „Dzisiaj pojęcie to jest szersze, gdyż do organizacji sieciowych wlicza się również sieć rozproszonych jednostek tworzących jedną grupę kapitałową”⁴. Potwierdzeniem tego typu poglądów jest klasyfikacja P. Boulanger’a. Przyjmując za jej podstawę poziom zależności i formalizacji związków w organizacjach sieciowych, wyróżnia on⁵:

- sieci zintegrowane, składające się z rozproszonych jednostek, które prawnie lub finansowo należą do jednej grupy lub jednego organizmu gospodarczego,
- sieci kontraktowe, opierające swoją działalność na umowach koncesyjnych lub franchisingowych zawieranych między niezależnymi partnerami,
- sieci sfederowane, tworzone przez wszelkie grupy osób prawnych lub fizycznych, które są świadome swoich potrzeb i poszukują we własnym zakresie sposobów ich zaspokajania,
- sieci stosunków bezpośrednich, które tradycyjnie służyły penetracji w takich dziedzinach życia jak religia czy polityka, a obecnie wykorzystywane są również w życiu gospodarczym.

Dodatkowej nieokreśloności istoty organizacji sieciowych przysparza odchodzenie od założenia o braku lub słabej hierarchii między węzłami sieci, co redukowało ich występowanie do konkurowania oraz formalnej i nieformalnej kooperacji jednostek, między którymi nie występują wyraźne relacje podporządkowania. Obecnie przeważa jednak pogląd, że w sytuacji, w której między firmami występują układy asymetryczne, mamy także do czynienia z organizacją sieciową, ale z wyróżnieniem jej części centralnej i peryferyjnej. Jednym ze zwolenników takiego rozumienia sieci jest J. Carlos Jarillo. W swojej wznawianej wielokrotnie książce przyczynił się on do wyjaśnienia i rozpropagowania idei sieci strategicznych jako współczesnej formy współdziałania, która wypiera integrację pionową oraz incydentalne podwykonawstwo⁶. Według J.C. Jarillo sieć strategiczna to „długoterminowe porozumienia celowe między niezależnymi, ale wspólnie zorientowanymi na zysk organizacjami, które pozwalają im na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej”⁷. Sieci strategiczne są szczególnie przydatne w biznesie międzynarodowym, zwłaszcza w warunkach współistnienia wysokich kosztów transakcyjnych i wysokich kosztów integracji (rys. 1).

⁴ A.P. Wiatrak, *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003 nr 3, s. 7-8.

⁵ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 426-427.

⁶ J.C. Jarillo, *Strategic Networks. Creating Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.

⁷ J.C. Jarillo, *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988 nr 9, s. 32.

		Koszty integracji	
		wysokie	niskie
Koszty transakcyjne	wysokie	sieci strategiczne	integracja pionowa
	niskie	podwykonawstwo	dowolne związki

Rys. 1. Rodzaje relacji między organizacjami w zależności od kosztów transakcyjnych i kosztów integracji
 Źródło: J.C. Jarillo, *Strategic Networks...*, s. 161.

Sieć strategiczna jest tylko jedną z form organizacji sieciowych, która w miarę wzrostu niepewności rynku oraz złożoności oferowanych produktów i usług może się przeobrazić w organizację wirtualną. W literaturze na temat organizacji sieciowych pojawia się – poza sieciami strategicznymi i organizacjami wirtualnymi – wiele pojęć pokrewnych, takich jak: aliance strategiczne, organizacja fraktalna, organizacja modułowa, przedsiębiorstwo rozległe oraz będące tematem niniejszego opracowania łańcuchy i sieci dostaw. Mimo systematycznie podejmowanych prób wyjaśniania relacji i różnic między tymi pojęciami⁸ ich pełna i ogólnie akceptowana naukowa systematyzacja jest wciąż dużym wyzwaniem. W przypadku uporządkowania terminologii organizacji sieciowych z uwzględnieniem łańcuchów i sieci dostaw jest to zadanie szczególnie trudne ze względu na to, że wymienionym pojęciom przypisuje się te same cechy, a ponadto występuje znaczne podobieństwo odpowiadającym im koncepcjom zarządzania.

2. Geneza, struktura oraz rodzaje zintegrowanych łańcuchów i sieci dostaw⁹

Za przyczynę powstawania zintegrowanych łańcuchów dostaw uważa się dążenie do sprawnego i efektywnego sterowania zapasami w celu ich optymalizacji wzdłuż drogi od wydobycia surowców do rynków zbytu. Po raz pierwszy termin „zarządzanie łańcuchem dostaw” pojawił się w literaturze przedmiotu dopiero w 1982 roku i początkowo związany był przede wszystkim z redukcją zapasów wewnątrz

⁸ Zob. np. K. Perechuda, K. Binsztok, *Analiza porównawcza organizacji fraktalnej i przedsiębiorstwa sieciowego*, [w:] *Przedsiębiorczość i region w zjednoczonej Europie*, Wydawnictwo Akademia Świętokrzyska, Kielce 2004, Prace Naukowe Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, s. 237-246.

⁹ Więcej na temat genezy i istoty współczesnego zarządzania dostaw zob. J. Witkowski, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003

przedsiębiorstwa oraz współpracujących z nim firm¹⁰. Za twórców tego pojęcia uważa się R. Olivera i M. Webbera, którzy pisali o łańcuchu dostaw w kontekście roli, jaką powinno odgrywać naczelné kierownictwo firm międzynarodowych w rozpoznawaniu konfliktów celów różnych obszarów funkcjonalnych organizacji, które powodują nieskoordynowany przepływ produktów, informacji i środków finansowych¹¹.

Koncepcja zarządzania łańcuchami dostaw powstała jako alternatywa dla tradycyjnego sposobu pojmowania relacji między dostawcami i odbiorcami w jako ciągłych antagonizmów i dążenia do wykorzystywania siły przetargowej. Mimo że różne formy współdziałania gospodarczego znane są od stuleci, zarządzanie zintegrowanymi łańcuchami dostaw zaczęło się dynamicznie rozwijać dopiero od początku lat osiemdziesiątych XX wieku. Nie należy jednak zapominać, że źródłem teoretyczno-metodologicznych podstaw omawianej idei zarządzania były wyniki badań dotyczące kanałów dystrybucji, kooperacji przedsiębiorstw produkcyjnych czy integracji systemów, publikowane co najmniej dwadzieścia lat wcześniej. Naukowcy zajmujący się zarządzaniem łańcuchami dostaw odwołują się nawet do dorobku z końca lat pięćdziesiątych i z wczesnych lat sześćdziesiątych. Dotyczy to zwłaszcza publikacji J. Forrestera, który badając przepływy między dostawcami i odbiorcami, wskazywał na problemy dotyczące nadmiaru zapasów u dostawców na skutek stopniowego wzrostu przekłamań informacyjnych o niewielkich zmianach popytu w miarę oddalania się rynku zbytu, co zostało spopularyzowane pod wymowną nazwą „efektu byczego bicza”¹². Za nie mniej ważne należy uznać pionierskie wyniki badań marketingowych na temat alokacji zapasów w kanałach i sieciach dystrybucji. W 1957 roku W. Alderson sformułował zasady i wyjaśnił korzyści maksymalnego odraczania wykonawstwa usług i alokacji zapasów na kolejne szczeble w kanałach dystrybucji jako sposobu na zmniejszanie ryzyka związanego ze zmieniającymi się zachowaniami klientów¹³. W końcu lat pięćdziesiątych ubiegłego wieku opracowano również pierwszy analityczny model alokacji i kontroli zapasów występujących w organizacjach tworzących sieci produkcyjno-dystrybucyjne. Autor modelu F. Hanssmann, badając możliwości optymalizacji kosztów zapasów i wzrostu przychodów ze sprzedaży jako funkcji czasu dostaw, zaproponował posługiwanie się rozwiązaniami opartymi na programowaniu dynamicznym¹⁴.

W miarę zmieniania się warunków konkurowania, rozwoju globalizacji i postępu technologicznego następowała ewolucja pojęciowa łańcucha dostaw, polegająca na

¹⁰ O.R. Keith, M.D. Webber, *Supply Chain Management: Logistics Catches Up with Strategy*, „Outlook” 1982, za: M.C. Cooper, D.M. Lambert, J.D. Pagh, *Supply Chain Management: More than a New Name of Logistics*, „International Journal of Logistics Management” 1997, vol. 8, nr 1.

¹¹ Cyt. za: M. Christopher, *Logistics. The Strategic Issues*, Chapman and Hall, London 1992, s. 63.

¹² J. Forrester, *Industrial Dynamics. A Major Breakthrough for Decision Makers*, „Harvard Business Review” 1958 nr 7-8; J. Forrester, *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge 1961.

¹³ W. Alderson, *Market Behavior and Executive Action*, Homewood, Illinois 1957, s. 424.

¹⁴ F. Hanssmann, *Optimal Inventory Location and Control in Production and Distribution Networks*, „Operations Research” 1959, vol. 7, nr 4.

różnej interpretacji jego istoty, celów i uczestników. Różnice w interpretacji podmiotowej łańcucha przełożyły się na różnice poglądów dotyczące przedmiotowego oraz funkcjonalnego zakresu i celów współdziałania. W wyniku tej ewolucji pojęcie łańcucha dostaw stało się bardzo wieloznaczne i nieprecyzyjne. Wymownym dowodem panującego zamętu terminologicznego jest częste przytaczanie definicji, w których łańcuch dostaw utożsamiany jest z zarządzaniem tym łańcuchem¹⁵.

Łańcuch dostaw można opisać, wskazując na takie jego cechy, jak:

- struktura podmiotowa,
- przedmiot przepływu,
- cele, zakres czynnościowy i obszary współdziałania uczestniczących w nim podmiotów.

W zależności od konfiguracji łańcucha jego ogniwami mogą być różnego rodzaju firmy wydobywcze, przetwórcze i handlowe. Ich miejsce zajmowane wzdłuż łańcucha dostaw wynika z podziału pracy na kolejnych etapach produkcji i sprzedaży wyrobów. Ze względu na występowanie w roli nadawców i odbiorców ładunków oraz towarzyszących im strumieni informacyjno-finansowych ich podstawowa rola w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw jest niekwestionowana. Ważnymi ogniwami łańcuchów dostaw są również przedsiębiorstwa pełniące funkcje usługowe. Wśród nich znajdują się:

- firmy logistyczne i transportowo-spedycyjne,
- firmy brokerskie zajmujące się jedynie pośrednictwem informacyjnym,
- zakłady utylizacji i składowania odpadów.

Z dotychczasowych rozważań wynika, że strukturę podmiotową łańcucha tworzą firmy wydobywcze, przetwórcze, handlowe i usługowe, które realizują różne zadania na drodze od wydobycia surowców do ostatecznych klientów. W ujęciu podmiotowym uczestnikami łańcucha dostaw są zatem również ostateczni klienci (konsumenty). Ich potrzeby, możliwości finansowe i zachowania wpływają na kształtowanie przedmiotów przepływu, którymi poza dostarczaniem produktami są strumienie informacyjne i pieniężne. Niektórzy autorzy¹⁶ wskazują nawet, że łańcuch dostaw jest szybkim i elastycznym systemem powiązaniem i kierowanym przez mechanizm wyboru klientów, którego celem jest osiągnięcie najwyższego ich zadowolenia i zysku przedsiębiorstw tworzących ten łańcuch. Zadowolenie klientów i zapewnienie zysku przedsiębiorstwom wiąże się ze wzrostem wartości dodanej dla klientów z uwzględnieniem poprawy wykorzystania aktywów i ekonomicznych relacji między kosztami a jakością dostarczanych produktów i obsługi¹⁷.

¹⁵ Przykładem takiej definicji jest klasyczne sformułowanie L.M. Ellram i M.C. Cooper, według których „łańcuch dostaw to integracyjne zarządzanie całym przepływem w kanale dystrybucji od dostawców do ostatecznych klientów” (L.M. Ellram, M.C. Cooper, *Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper – Third Party Relationship*, „The International Journal of Logistics Management” 1990 nr 2).

¹⁶ M. Bovet, J. Martha, *Value Nets. Breaking to Supply Chain to Unlock Hidden Profits*, John Wiley & Sons, New York 2000, s. 2.

¹⁷ W.E. Hoorer, E. Eloranta, J. Holmström, K. Huttunen, *Managing the Demand – Supply Chain. Value Innovations for Customer Satisfaction*, John Wiley & Sons, New York 2001, s. 13 i 32.

Zaprezentowane opinie na temat podmiotowego, przedmiotowego i czynnościowego zakresu współpracy uczestników łańcucha dostaw pozwalają na jego zdefiniowanie. **Łańcuch dostaw to występujące na drodze od wydobycia surowców do rynków zbytu oraz współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych.**

Należy zaznaczyć, że tak rozumiany łańcuch dostaw jest pojęciem szerszym niż łańcuch logistyczny. W wielu publikacjach i pracach badawczych poświęconych łańcuchom dostaw procesy i czynności związane z dostarczaniem produktów rozumiane są dosłownie, czyli polegają na fizycznym ich przepływie przez fazę zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji. W konsekwencji, mimo że dostrzega się różnice w organizacji i technologii tego przepływu w zależności od rodzaju działalności poszczególnych uczestników, obszar współdziałania w łańcuchu dostaw sprowadza się do problemów logistycznych dotyczących lokalizacji, sterowania przepływami w sferze produkcji, zapasów, transportu i obsługi dostaw¹⁸. Autorzy interpretujący łańcuchy dostaw przez pryzmat logistyki zazwyczaj mają świadomość, że współpracujące ze sobą przedsiębiorstwa realizują zadania wykraczające poza funkcje logistyczne. Podkreślając jednak kluczowe znaczenie funkcji logistycznych związanych z obsługą klientów, przewozem, magazynowaniem, pracami ładunkowymi, pakowaniem, obsługą celną oraz organizacją i ubezpieczeniem transportu, świadomie używają pojęcia „łańcuch logistyczny”¹⁹.

W ostatnich latach termin „łańcuch dostaw” często zastępowany jest pojęciem „sieci dostaw”, a zamiast o łańcuchu logistycznym pisze się o sieciach logistycznych²⁰. Wynika to z obserwacji życia gospodarczego, w którym przepływy między przedsiębiorstwami zwykle nie mają charakteru liniowego, ale zachodzą między wieloma zależnymi producentami i dystrybutorami, którzy mogą być elementami różnych łańcuchów dostaw. Stąd zgodnie z ideą sieciowości możliwe jest wyróżnienie węzłów oraz licznych i zróżnicowanych relacji między nimi. Łańcuch dostaw pozostaje więc metaforą odpowiadającą jedynie prostym przepływom sekwencyjnym, jakie występują np. między plantatorami, przetwórcami i handlem w niektórych sektorach rolno-spożywczych.

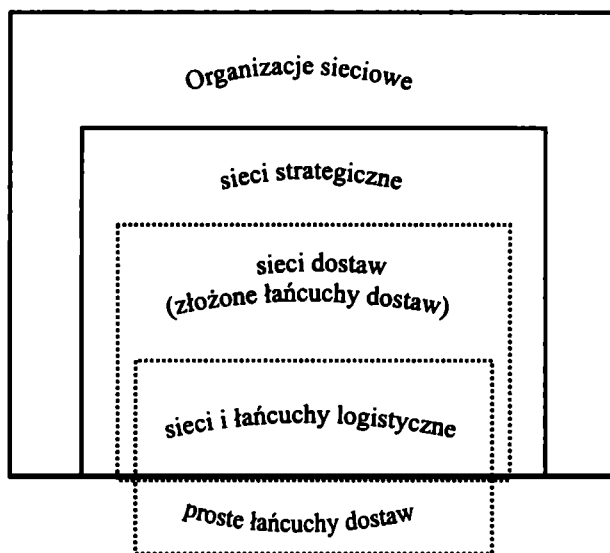
¹⁸ Zob. np. J.E. Cook, *In This Issue*, „Supply Chain Management Review” 1997, vol. 1, nr 1; R. Ganeshan, T. Harrison, *An Introduction to Supply Chain Management*, Department of Management Science and Information Systems, Penn State University, 29.05.2002, <http://silmaril.smeal.psu.edu/>; E. Gołębska, *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, AE, Poznań 1994.

¹⁹ H.Ch. Pfohl, *Systemy logistyczne*, ILiM, Poznań 1998, Biblioteka Logistyka; M. Soltysik, *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000, s. 30.

²⁰ Szeroko na temat teoretycznych aspektów koncepcji sieci logistycznych na tle sieci gospodarczych pisał m.in. M. Ciesielski w pracy *Sieci logistyczne*, AE, Poznań 2002, a strategiczne problemy sieci dostaw opisali L.-E. Gadde i H. Hakansson w monografii pt. *Supply Network Strategies*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2001.

3. Zintegrowane łańcuchy i sieci dostaw jako szczególny rodzaj sieci strategicznych

Na podstawie przedstawionych rozważań można stwierdzić, że łańcuchy dostaw oraz scharakteryzowane pojęcia pokrewne są szczególną odmianą organizacji sieciowych. Ich struktura, cele, zakres współpracy i zasady funkcjonowania pozwalają na zakwalifikowanie łańcuchów i sieci dostaw, w tym łańcuchów i sieci logistycznych, do grupy sieci strategicznych (rys. 2).



Rys. 2. Sieci i złożone łańcuchy dostaw jako szczególny rodzaj organizacji sieciowych
Źródło: opracowanie własne.

Ze względów strukturalnych do organizacji sieciowych nie mogą być zakwalifikowane jedynie proste łańcuchy dostaw, gdzie występują tylko liniowe i powtarzalne związki między ogniwami tworzącymi łańcuch wartości. W tym przypadku nie można wyodrębnić charakterystycznych dla struktury sieciowej węzłów i wielostronnych relacji, jakie między nimi zachodzą.

Problemem otwartym pozostaje nadal w miarę precyzyjne określenie czynników wyróżniających złożone łańcuchy i sieci dostaw w ogólnej populacji sieci strategicznych. Zdaniem autora, wśród cech odróżniających łańcuchy i sieci dostaw od innych odmian sieci strategicznych można zaliczyć: odmienne przyczyny powstania, charakter związków między uczestnikami oraz zorientowaną na przepływy materialne domenę działalności (zob. tabela 1).

Łańcuchy i sieci dostaw powstały – w odróżnieniu od pozostałych sieci strategicznych – jako sposób na łagodzenie konfliktów w zarządzaniu zapasami przez optymalizację ich wielkości, wspólne zasady sterowania i zachowanie kontroli wzdłuż

Tabela 1. Czynniki wyróżniające łańcuchy i sieci dostaw z ogółu sieci strategicznych

Rodzaj sieci Czynniki różnicujące	Sieci strategiczne	Łańcuchy i sieci dostaw
Przyczyna powstania	wady integracji pionowej i podwykonawstwa	optymalizacja zapasów w całym układzie od wydobycia surowców do rynków zbytu
Dominujące więzi między uczestnikami	kooperacja i integracja firm o zróżnicowanych zasobach i kompetencjach z tego samego sektora lub z różnych sektorów	integracja i synchronizacja przepływów wzdłuż całego łańcucha wartości z aktywnym uczestnictwem firm usługowych, w tym zwłaszcza firm logistycznych
Dominująca domena działalności	dowolna produkcja lub usługi	przepływy fizyczne produktów z towarzyszącymi przepływami informacyjno-finansowymi

Źródło: opracowanie własne.

całego łańcucha wartości. Stąd wynika dominująca dziedzina działalności, skupiająca się wokół sfery materialnej związanej z fizycznymi przepływami produktów. Należy jednak zaznaczyć, że efektywność i sprawność fizycznych przepływów produktów w łańcuchach i sieciach dostaw wymagają aktywnej i ściślejszej współpracy firm usługowych, wśród których główną rolę odgrywają firmy logistyczne.

Literatura

- [1] Alderson W., *Market Behavior and Executive Action*, Homewood, Illinois 1957.
- [2] Alstyn M. Van, *The State of Network Organizations: A Survey in Three Frameworks*, „Journal of Organizational Computing” 1997 nr 3, s. 4-5.
- [3] Bovet M., Martha J. *Value Nets. Breaking to Supply Chain to Unlock Hidden Profits*, John Wiley & Sons, New York 2000.
- [4] Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [5] Christopher M., *Logistics. The Strategic Issues*, Chapman and Hall, London 1992.
- [6] Ciesielski M., *Sieci logistyczne*, AE, Poznań 2002.
- [7] Cook J.E., *In This Issue*, „Supply Chain Management Review” 1997, vol. 1, nr 1.
- [8] Cooper M.C., Lambert D.M., Pagh J.D., *Supply Chain Management: More than a New Name of Logistics*, „International Journal of Logistics Management” 1997, vol. 8, nr 1.
- [9] Ellram L.M., Cooper M.C., *Supply Chain Management, Partnership, and the Shipper – Third Party Relationship*, „The International Journal of Logistics Management” 1990 nr 2.
- [10] Forrester J., *Industrial Dynamics. A Major Breakthrough for Decision Makers*, „Harvard Business Review” 1958 nr 7-8.
- [11] Forrester J., *Industrial Dynamics*, MIT Press, Cambridge 1961.
- [12] Gadde L.-E., Hakansson H., *Supply Network Strategies*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2001.

-
- [13] Ganeshan R., Harrison T., *An Introduction to Supply Chain Management*, Department of Management Science and Information Systems, Penn State University, 29.05.2002.
- [14] Gołemska E., *Logistyka jako zarządzanie łańcuchem dostaw*, AE, Poznań 1994.
- [15] Hanssmann F., *Optimal Inventory Location and Control in Production and Distribution Networks*, „Operations Research” 1959, vol. 7, nr 4.
- [16] Hoorer W.E., Eloranta E., Holmström J., Huttunen K., *Managing the Demand – Supply Chain. Value Innovations for Customer Satisfaction*, John Wiley & Sons, New York 2001.
- [17] Jarillo J.C., *Strategic Networks. Creating Borderless Organization*, Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.
- [18] Jarillo J.C., *On Strategic Networks*, „Strategic Management Journal” 1988 nr 9, s. 32.
- [19] Niestrój K., *Dynamiczne sieci obsługi klientów w nowoczesnej gospodarce*, Wydział Zarządzania AE w Katowicach 2004 (materiał powielony).
- [20] Pfohl H.Ch., *Systemy logistyczne*, ILiM, Poznań 1998, Biblioteka Logistyka.
- [21] Perechuda K., Binsztoł K., *Analiza porównawcza organizacji fraktalnej i przedsiębiorstwa sieciowego*, [w:] *Przedsiębiorczość i region w zjednoczonej Europie*, Akademia Świętokrzyska, Kielce 2004, Prace Naukowe Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, s. 237-246.
- [22] Sołtysik M., *Zarządzanie logistyczne*, AE, Katowice 2000, s. 30.
- [23] Wiatrak A.P., *Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania*, „Współczesne Zarządzanie” 2003 nr 3, s. 7-8.
- [24] Wilson E.O., *Konsiliencja*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2002.
- [25] Witkowski J., *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa 2003.

NETWORK ORGANIZATIONS, STRATEGIC NETWORKS AND SUPPLY CHAIN – AN ATTEMPT TO TERMINOLOGY SYSTEMATIZATION

Summary

The main aim of the paper is a comparative study concerning the origins, structure and purposes of network organizations and supply chains. Based on these analysis an integrated supply chains as well as a supply networks are classified to group of a strategic networks which in the new economic conditions are a good alternative for vertical integration and subcontracting. According to the author there are some key factors distinguished supply chains and networks from all strategic networks, such as: different genesis, dominant relations through all value chain and scope of activity mainly related to physical flows of goods.