



Włodzimierz Sroka

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej
Wydział Zarządzania, Informatyki i Nauk Społecznych
Katedra Zarządzania
wsroka@wsb.edu.pl

SIECI LOGISTYCZNE: WYBRANE ASPEKTY TWORZENIA I FUNKCJONOWANIA

Streszczenie: Coraz większe oczekiwania klientów znacząco wpływają na powstawanie nowego typu porozumień między firmami współpracującymi do tej pory jedynie na zasadzie „dostawca-odbiorca”. Wymagania te w istotny sposób oddziałują na nowy sposób zarządzania łańcuchem dostaw. Dzięki współpracy sieciowej, poprzez wykorzystanie komplementarnych umiejętności, partnerzy mogą znacząco zredukować koszty transakcyjne, szybko adaptować się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz rozwijać bardziej kreatywne sposoby zaspokajania potrzeb klienta. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie kluczowych aspektów związanych z tworzeniem oraz funkcjonowaniem sieci logistycznych. Składa się on z kilku części. W pierwszej części zaprezentowano różnice między tradycyjnym a nowym podejściem do kwestii logistycznych w firmie. Następnie, wychodząc od klasycznego pojęcia sieci, zdefiniowano pojęcie sieci logistycznej. Kolejna część koncentruje się na ogólnych uwarunkowaniach związanych z funkcjonowaniem sieci logistycznych. W opracowaniu zaprezentowano również praktyczne przykłady wykorzystania sieci logistycznych. Przedstawiono także występowanie kooperencji w sieciach logistycznych oraz koncepcję multisourcingu traktowaną jako nową odmianę sieci logistycznych.

Słowa kluczowe: sieci logistyczne, kooperencja, multisourcing.

Wprowadzenie

W ostatnich latach na gruncie logistyki obserwuje się postępujące „odchodzenie” od analiz dotyczących łańcuchów logistycznych i łańcuchów dostaw w kierunku analiz związanych z sieciami logistycznymi i sieciami dostaw. Ta zmiana zachowań nabywczych i oczekiwań konsumentów wymusiła radykalne zmiany w działaniu wielu podmiotów gospodarczych, wpływając na powstawanie nowego typu porozumień między firmami współpracującymi do tej pory je-

dynie na zasadzie „dostawca-odbiorca”. To właśnie te wymagania w najistotniejszy sposób wpływają na nowy sposób zarządzania łańcuchem dostaw, rozszerzając to pojęcie do sieci dostaw, a koncepcja sieci dostaw określa kierunek rozwoju nowego dynamicznego łańcucha dostaw [Matwiejczuk, 2011]. Dzięki współpracy sieciowej poprzez wykorzystanie komplementarnych umiejętności partnerzy mogą znacząco zredukować koszty transakcyjne, szybko adaptować się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz rozwijać bardziej kreatywne sposoby zaspokajania potrzeb klienta. Korzyści są zatem podobne do tych występujących w klasycznych aliansach dwustronnych, czyli ograniczenia ryzyka działania (rozłożenie go na większą liczbę uczestników, wchodzenie w nowe sektory, pozyskiwanie nowych przewag konkurencyjnych, produktów, technologii), tworzenie standardów technicznych, praca nad wspólnymi technologiami lub wymiana komplementarnych [Cygler, 2000]. Większa liczba firm w sieci sprawia jednak, że wachlarz możliwości jest znacznie szerszy.

Jest to tym bardziej istotne, że jeszcze stosunkowo niedawno wzajemne relacje pomiędzy dostawcami a producentami oraz producentami a dystrybutorami nie były najlepsze. Naciski na cenę, jakość i dostawę na określony czas praktycznie wykluczały inny tryb zachowań [Sroka, 2005]. Relacje między tymi podmiotami cechowało niskie zaangażowanie i niewielka wymiana informacji. Producenci dążyli do posiadania maksymalnie szerokiej bazy dostawców, aby zapewnić sobie pewność dostaw po jak najbardziej konkurencyjnej cenie [Stuart, McCutcheon, 1995]. Wykorzystywali również do maksimum konkurencję pomiędzy swoimi dostawcami. Ta sytuacja była podobna do tej obserwowanej podczas współpracy między przedsiębiorstwami z różnych branż a organizacjami ekologicznymi, podczas której także dominowały konflikty i brak zaufania [Kleiner, 1991]. Dopiero ewidentne efekty współpracy pomiędzy nimi spowodowały zmianę tych relacji.

Należy podkreślić, że efektywnie funkcjonujący łańcuch dostaw jest niezbędnym warunkiem i jednocześnie pierwszym etapem w procesie tworzenia struktury sieciowej (sieci dostaw). Zdaniem Fechnera [2008] im bardziej łańcuch dostaw jest zorientowany na tworzenie wartości, tym bardziej jest efektywny, a jego działania są skuteczniejsze.

1. Koncepcja sieci logistycznej w literaturze przedmiotu

Organizacje sieciowe, zamiennie nazywane również sieciami międzyorganizacyjnymi [Łobos, 2005, s. 161], stanowią stosunkowo młode zjawisko organizacyjne, którego genezę wiąże się z układami kooperacyjnymi. Są one ściśle związane z koncepcją i praktyką strategii organizacji, a ich tworzenie wiąże się

z zamiarem realizacji określonego zamysłu strategicznego [Sroka, 2012]. Pojęcie organizacji sieciowej ma bardzo zróżnicowany charakter. Głównym problemem związanym z definicją sieci jest określenie obiektu badań. Przykładowo socjologowie definiują sieć jako formę zorganizowanej działalności gospodarczej obejmującej zestaw węzłów połączonych różnymi relacjami, np. zobowiązaniami kontraktowymi, więzami rodzinnymi. Firmy mogą być połączone z innymi podmiotami poprzez szeroki zestaw społecznych lub ekonomicznych relacji, z których każda stanowi społeczną sieć [Gulati, 2007, s. 2]. Obejmuje to relacje z dostawcami, przepływy surowców i materiałów, relacje pomiędzy pojedynczymi pracownikami, bankami inwestycyjnymi czy też wcześniejszymi aliansami. Firmy mogą być połączone wieloma relacjami, z których każda może być siecią społeczną, przy czym niektóre mogą być mniej znaczące niż inne. Chociaż w literaturze przedmiotu można wskazać wiele definicji organizacji sieciowej [np. Sroka, 2012, s. 33], to najogólniej uważa się, że jest to celowa, długookresowa umowa pomiędzy różnymi organizacjami skierowanymi na zysk, która pozwala im na uzyskanie (utrzymanie) przewagi konkurencyjnej wobec firm spoza sieci. Firmy w sieci są niezależne, a wzajemne relacje między nimi są kluczowe dla ich pozycji konkurencyjnej [Jarillo, 1988].

Sieć logistyczna jest uważana za szczególny przypadek sieci. Zdaniem Witkowskiego [2003, s. 19] stanowi ona grupę niezależnych firm konkurujących i kooperujących w celu poprawy sprawności i efektywności przepływu produktów i towarzyszących im informacji zgodnie z oczekiwaniami klientów. Sieci logistyczne stanowią alternatywę dla klasycznych biznesowych relacji między firmami lub pełnej integracji pionowej. W praktyce można przyjąć, że stanowią one formę częściowej integracji pionowej, gdyż firma nie zdaje się w całości na zewnętrznych dostawców i/lub dystrybutorów, ale także nie usiłuje się stać samodzielnym producentem w sektorze działalności swych klientów. Członkowie sieci nie są zwykle bezpośrednimi konkurentami, co oznacza, że ich wkład ma komplementarny charakter. Takie przedsięwzięcia ograniczają koszty transakcyjne partnerów oraz zwiększają ich efektywność z uwagi na ograniczenie kosztów stałych. Pozwalają również na doskonalenie przewag konkurencyjnych w tych obszarach łańcucha wartości, w których są najlepsi [Cygler, 2002, s. 88-89]. Czynniki sprzyjające powstawaniu współpracy logistycznej przedstawia tab. 1.

Tabela 1. Czynniki sprzyjające powstawianiu współpracy logistycznej

Czynniki	Charakterystyka
Rozwój technologii informatycznych	Radykalny spadek cen komputerów i sieci komputerowych Rozwój internetu Telefonia satelitarna
Konkurencja w otoczeniu	Nieustająca troska o zmniejszenie kosztów
Oczekiwania klienta	Dostępność produktów, jak najniższe ceny, wysoka jakość
Value Based Management	Naciski na menedżerów w celu tworzenia wartości dla akcjonariuszy i wynikająca stąd konieczność poszukiwania nowych źródeł przewagi konkurencyjnej
Polityczno-prawne	Zmiany polityczno-prawne w dekadzie lat 80. i 90. stymulowały powstawanie zintegrowanych działań logistycznych. Deregulacja transportu i komunikacji stworzyła atmosferę sprzyjającą innowacjom

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bowersox [1990].

Sieci logistyczne charakteryzują się znacznie szerszym obszarem współpracy czyniącym całe przedsięwzięcie rozszerzoną kooperacją, z własnymi rolami poszczególnych uczestników, zasadami, wartościami i celami. Innymi słowy, można stwierdzić, że sieci logistyczne są specjalnymi umowami, w których partnerzy poszukują synergii ze współpracy. Koncentrują się ponadto na ciągłej i długoletniej współpracy zamiast na chęci zrealizowania pojedynczej transakcji. Mają zatem strategiczny charakter.

2. Ogólne uwarunkowania tworzenia sieci logistycznych

Umiejętne zarządzanie sieciami stanowi jeden z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zaangażowanego we współpracę międzyorganizacyjną [między innymi: Hittmar, Sroka, 2013]. To samo dotyczy sieci logistycznych, gdyż kompetencje związane z czasem dostawy i miejscem nabrały szczególnego znaczenia. Firmy starają się wykorzystać je w maksymalnym stopniu, aby zdobyć lojalność klientów w celu zwiększenia przychodów i zysków, a w konsekwencji uzyskać przewagę nad konkurencją. Sieci logistyczne są użytecznym narzędziem w celu realizacji takiego zamierzenia. Dlatego koncepcja ta jest bardzo szeroko wykorzystywana przez wiele firm z całego świata.

Trzeba podkreślić, że początki takiej współpracy miały miejsce głównie w japońskim sektorze samochodowym. Aż do początku lat 90. istniała zasadnicza różnica w podejściach do tematyki zarządzania łańcuchem dostaw w Japonii i krajach UE i USA. Model amerykańsko-europejski opierał się na krótkookresowej współpracy, antagonistycznych relacjach między producentami a dostawcami i dystrybutorami, skupieniu prawie całości prac projektowych w rękach

producenta oraz maksymalnym nacisku na ceny. Z kolei model japoński miał charakter klasycznego partnerstwa, z nastawieniem na długookresową współpracę i zaangażowaniem dostawcy w opracowanie nowego produktu, a także pomoc producenta w przypadku wystąpienia problemów u dostawców. Obecnie zauważa się, że zarówno firmy europejskie, jak i amerykańskie podążają śladem swoich japońskich konkurentów, angażując w coraz większym stopniu swoich dostawców w opracowywanie wyrobów, preferując dzielenie się informacjami w znacznie większym stopniu niż uprzednio [Leverick, Cooper, 1998]. Taka polityka wiąże się z wieloma korzyściami, wśród których należałoby wymienić:

- optymalizację poziomu zapasów (niższe koszty składowania),
- dostawę produktów w systemie just in time,
- większą skuteczność i efektywność niż tradycyjne przedsięwzięcia logistyczne (ekonomia skali, niższe koszty),
- większą kreatywność będącą efektem postrzegania kwestii logistycznych z różnych punktów widzenia.

Sieci logistyczne są związkami, które występują głównie w krajach Triady regionalnej. Łączą zarówno firmy działające na rynkach wschodzących, jak i podmioty z krajów wysoko rozwiniętych. W takich przypadkach obejmują najczęściej gigantów rynkowych z lokalnymi przedsiębiorstwami, z których te drugie znajdują się w łańcuchu wartości przed pierwszymi, tzn. są dostawcami [Ad-arkar i in., 1997]. Umożliwia to również włączenie się lokalnych podmiotów w międzynarodową wymianę gospodarczą.

3. Sieci logistyczne w praktyce

3.1. Przykład Toyoty

Znakomitym przykładem funkcjonowania sieci logistycznej może być model zastosowany przez Toyotę do zarządzania swoim łańcuchem dostawców. Sieć dostawców Toyoty opiera się na dwóch podstawowych zasadach:

- dualny rynek pracy nie jest zakłócany przez dostawców zintegrowanych z Toyotą,
- możliwości i kompetencje dostawców są udoskonalane przez transfer wiedzy.

Wszyscy dostawcy Toyoty zostali zorganizowani w trzy grupy: do pierwszej należy około 180 najważniejszych dostawców (tzw. dostawcy pierwszorzędni), którzy posiadali największy portfel zamówień oraz daleko posuniętą specjalizację. Bezpośrednio z nimi współpracowało kilka tysięcy dostawców drugorzędnych, a z tymi – dziesiątki tysięcy dostawców trzeciorzędnych [Kogut, 2000]. Taka struktura pozwalała na zróżnicowanie zasobów i kompetencji posia-

danych przez poszczególnych poddostawców, pozwalając im – w miarę doskonalenia i poprawy działalności – na przejście do wyższej grupy. Aby jednak stać się częścią elitarną grupy pierwszorzędných dostawców, musieli oni wcześniej dowieść, że dysponują sprawdzoną wiedzą, dokonać jej skodyfikowania oraz dzielić się nią z pozostałymi członkami sieci. Oznaczało to współpracę między poszczególnymi dostawcami w ramach sieci, a nie tylko pomiędzy nimi a firmą centralną, jaką była Toyota. Innymi słowy, mamy tutaj do czynienia z prawdziwym partnerstwem z kooperantami, które opierało się na kilku zasadach (tab. 2).

Tabela 2. Zasady skutecznego partnerstwa z kooperantami w sieci logistycznej Toyoty

Zasada	Charakterystyka
Wspólne działania w zakresie usprawniania procesów	– wymiana najlepszych praktyk z kooperantami – programy kaizen u kooperantów – zorganizowane grupy studyjne kooperantów
Przekazywanie kooperantom selektywnych informacji	– regularne spotkania z kooperantami, ze ściśle określonym programem – jasno określona procedura przekazywania informacji – bazy danych
Rozwijanie zdolności technicznych u kooperantów	– pomoc w rozwiązywaniu problemów u kooperantów – jednolita terminologia – wspieranie innowacyjności u kooperantów
Nadzorowanie kooperantów	– okresowe raportowanie – zaangażowanie menedżerów najwyższego szczebla w rozwiązywanie problemów – przekazywanie informacji zwrotnych
Rywalizacja między kooperantami	– zakupy komponentów i części od dwóch, trzech dostawców – kompatybilność procesów produkcji – tworzenie z kooperantami spółek joint venture w celu zapewnienia sobie kontroli oraz warunków do przekazywania wiedzy
Dokładne poznanie kooperantów	– regularne odwiedziny u kooperantów – szanowanie umiejętności kooperantów – dbanie o pomyślny rozwój swojej firmy, a także firm kooperantów

Źródło: Liker, Choi [2006].

Poprzez interakcje między firmami i współpracę w ramach posiadanej sieci logistycznej nastąpiła istotna poprawa w dziedzinie innowacji organizacyjnych. Obejmowały one wspólne ustalanie ceny na komponenty wytwarzane przez poddostawców, współdziałanie w projektowaniu, zasady podziału zysku, system gradacji dostawców, system zapewnienia jakości czy dostawy w systemie just in time. Poprzez ciągłe monitorowanie jakości dostawców Toyota selektywnie rozwija relacje ze swymi dostawcami, którzy stale muszą rozwijać swoje umiejętności i kompetencje (nie tylko techniczno-technologiczne), jeśli chcą utrzymać swoje relacje z Toyotą. Warto podkreślić, że często praktykowanym rozwiązaniem jest częściowy wykup akcji tych dostawców, którzy dysponują

znaczącym potencjałem oraz osiągają najlepsze wyniki [Kogut, 2000]. Reasumując, można stwierdzić, że ten dynamiczny, ciągły proces uczenia się z jednej strony prowadzi do obniżenia kosztów w Toyocie, a z drugiej wpływa na poprawę wyników firm członkowskich poprzez współpracę w ramach sieci logistycznej, transfer know-how i kompetencji między partnerami. Dzięki takim działaniom Toyota została oceniona najwyżej pod kątem wspierania innowacyjności u swoich dostawców [Liker, Choi, 2006].

Warto podkreślić, że model stosowany przez Toyotę jest cechą charakterystyczną tylko tego koncernu. W japońskiej gospodarce model wielostronnej współpracy między firmami powstał w latach 1965-80, a w miarę upływu czasu struktura produkcyjna radykalnie się zmieniła, obejmując wielostronną współpracę pomiędzy dużymi firmami produkcyjnymi a ich poddostawcami. Duże firmy wytwórcze począwszy od lat 60. ubiegłego wieku dokonywały transferu kompetencji technicznych do swych dostawców (nawet całych linii produkcyjnych), co zmieniło dotychczasowy model działania na „wspólne wytwarzanie”, przynosząc zaangażowanym stronom korzyści w postaci większych zysków.

3.2. Projekt Partnet

W Finlandii wiele dużych firm wydzieliło ze swoich struktur na zewnątrz niektóre funkcje, nadało im osobowość prawną i współpracuje z nimi na zasadzie powiązań sieciowych. Taka współpraca jest postrzegana jako użyteczne narzędzie zarządzania łańcuchem dostaw. W centrum znajduje się firma-matka, która jest otoczona siecią małych i średnich firm świadczących różnorodne usługi zarówno na potrzeby firmy-matki, jak i innych podmiotów zewnętrznych. Ich potencjał jest najczęściej zbyt mały, aby samodzielnie móc skutecznie obsługiwać te duże korporacje, nie mówiąc już o skutecznym konkutowaniu na rynku. Dlatego też jedną z możliwości jest utworzenie sieci małych i średnich firm, które odpowiadają za system dostaw. Potencjał i możliwości takiej grupy zależą od stopnia współpracy w ramach sieci.

Klasycznym przykładem takiej sieci aliansów jest projekt Partnet funkcjonujący w fińskim przemyśle metalowym. Obejmuje 7 firm zlokalizowanych na południu Finlandii. Projekt został zapoczątkowany w 2002 roku, a jego głównymi celami było [Sroka, 2009]:

- rozwój sieci pod kątem przyszłego partnerstwa strategicznego z kluczowymi klientami,
- bardziej efektywna współpraca w ramach sieci,
- stworzenie nowych szans biznesowych poprzez współpracę w ramach sieci.

Wiodącą firmą w sieci jest Yuha Lemponen Oy, która zajmuje się produkcją i montażem ciężkich konstrukcji stalowych. W latach 90. ubiegłego stulecia firma przeżywała intensywny rozwój, którego rezultatem był wzrost przychodów oraz zatrudnienia. Rosnące wymagania rynku lat 90. skłoniły jednakże kierownictwo sieci do poszukiwania nowych rozwiązań biznesowych. W tym celu powołano zespół zadaniowy, który opracował wizję przyszłości sieci w kilku strategicznych obszarach, obejmujących:

- docelowe partnerstwa strategiczne z kluczowymi klientami,
- wspólną strategię sieci zawierającą między innymi politykę ustalania cen, sposób podziału zysku itd.,
- organizację sieci z zespołem zarządzającym obejmującym po jednym przedstawicielu każdej firmy.

We wrześniu 2002 roku sieć pozyskała duży kontrakt na finalny montaż konstrukcji stalowych. Z uwagi na wielkość zamówienia żadna pojedyncza firma z sieci nie była w stanie sama go zrealizować, natomiast dzięki połączonym siłom firm partnerskich stało się to możliwe [Sroka, 2009].

4. Kooperencja w sieciach logistycznych

Bardzo częstym zjawiskiem w sieciach logistycznych jest występowanie kooperencji, czyli równoczesnej współpracy i konkurencji między firmami konkurencyjnymi. Rozwój kooperencji wynika z czynników zewnętrznych, takich jak hiperkonkurencja i zmniejszenie możliwości w zakresie kreowania i utrzymania przewagi konkurencyjnej [Witek-Hajduk, 2013, s. 105]. Na przełomie XX i XXI wieku kooperencja stała się jednym z dynamiczniej rozwijających się zjawisk w gospodarce światowej [Cygler, 2014]. Nie ma branży, która byłaby na uboczu tego fenomenu. Trzeba jednak podkreślić, że mimo rosnącej liczby publikacji, zarówno anglojęzycznych, jak i polskich (z opracowań rodzimych autorów warto wymienić między innymi prace Czakona [2009], Stańczyk-Hugiet [2011], Cygler [2007, 2009, 2014] oraz Cygler i in. [2013]), jest to stosunkowo słabo rozpoznane zjawisko. Z jednej strony firmy współpracują ze sobą i dzielą niepewność wynikającą z zachowań otoczenia, z drugiej natomiast rywalizują ze sobą w pozostałych obszarach aktywności, pozostając konkurentami. Konkurencja zmusza do podejmowania działań w celu poprawy pozycji w sektorze, natomiast współpraca pozwala na poprawę swoich kompetencji i zasobów [Bengtsson, Kock, 2000].

Za kooperencję uznaje się układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji między konkurentami zachowującymi swoją odrębność organizacyjną [Cygler, 2007]. Relacje kooperacyjne coraz bardziej zyskują na znaczeniu. Jak zauważa bowiem Cygler [2009, s. 86-96], „(...) potęga strony kooperacyjnej relacji jest oparta na aspektach funkcjonalnych łańcucha wartości. Ze strony konkurencyjnej istotna jest pozycja i siła stron. Zależności między stronami są również dwojakie: formalne lub oparte na zaufaniu (część kooperacyjna) oraz na pozycji rynkowej i/lub w strukturze powiązań sieciowych (część konkurencyjna). Cele są ustalane wspólnie w części kooperacyjnej, a rozdzielnie w części konkurencyjnej”. Wachlarz różnych rozwiązań kooperacyjnych jest więc bardzo szeroki: od prostych i klarownych do niezwykle złożonych, wielostronnych, angażujących nawet kilkuset partnerów.

Wśród korzyści oferowanych przez kooperencję najczęściej wskazuje się na ułatwianie dostępu do rzadkich zasobów, których samodzielne pozyskanie przez firmę byłoby zbyt kosztowne. Dlatego kooperenci wskazują na komplementarność zasobów o znaczeniu strategicznym dla stron jako podstawowy motyw tworzenia relacji. Równie ważne są kwestie pozyskiwania zasobów niematerialnych, wśród których istotny staje się transfer wiedzy i wspólne tworzenie umiejętności. Decydując się na relacje kooperacyjne, strony podkreślają znaczenie generowania korzyści wynikających z ekonomii skali, zasięgu, czasu oraz efektu synergii. Równie ważne wydają się korzyści ułatwiające stronom wejście na nowe rynki geograficzne i w nowe sektory poprzez wspólne pokonywanie barier wejścia i wsparcie podczas działań operacyjnych.

Firmy decydują się na kooperencję również w celu ograniczenia ryzyka funkcjonowania. Mają oni świadomość, że współpraca konkurencyjna zmniejszy ryzyko wejścia na ryzykowne rynki geograficzne, realizacji dużych projektów inwestycyjnych, wymagających rozległych umiejętności i znacznych zasobów finansowych, czy wprowadzania nowych technologii i produktów. Dzięki kooperencji strony wzmacniają ponadto swoją siłę przetargową, zwłaszcza wobec dostawców oraz rządów krajów, w których funkcjonują, a także mogą dokonywać wspólnych zakupów. Mając silniejszą pozycję przetargową, są w stanie dyktować warunki zakupów potrzebnych zasobów, szczególnie w zakresie jakości, cen, zasad płatności, dostaw oraz reklamacji. Przedstawiony opis korzyści generowanych „wpisuje” się znakomicie w funkcjonowanie sieci logistycznych w odniesieniu do kooperantów firm wiodących w sieci. Te korzyści są między innymi udziałem firm japońskich – partnerów Toyoty.

Warto zwrócić uwagę na stosunkowo nową odmianę sieci logistycznych, jaką jest multisourcing. Powstały w latach 90. jest definiowany jako zjawisko współpracy z kilkoma dostawcami, którzy są konkurentami i którzy współpracu-

ją ze sobą w duchu zaufania i pracy zespołowej, aby zapewnić kompleksową obsługę klienta [Andone, Pavaloaia, 2010]. Koncepcja jest bardzo słabo rozpoznana w literaturze przedmiotu, a liczba prac poświęconych temu zjawisku jest niewielka. Na tym polu bardzo pozytywnie wyróżnia się praca Łobody [2014] będąca jednym z pionierskich opracowań poświęconych tej problematyce. Multisourcing jest przeciwstawiany outsourcingowi, w którym firma korzysta z jednego dostawcy określonych usług, np. IT czy księgowych.

Podsumowanie

Sieci logistyczne są bardzo interesującym obszarem współpracy między przedsiębiorstwami pochodzącymi z różnych części łańcucha wartości. Dzięki współpracy sieciowej, poprzez wykorzystanie komplementarnych umiejętności, partnerzy mogą znacząco zredukować koszty transakcyjne, szybko adaptować się do zmian zachodzących w otoczeniu oraz rozwijać bardziej kreatywne sposoby zaspokajania potrzeb klienta. Chociaż dla wielu firm stanowią one jeden z podstawowych elementów budowy przewagi konkurencyjnej (co potwierdza wiele przykładów między innymi firm japońskich), to są również trudnymi przedsięwzięciami. Fakt iż sieci logistyczne łączą przedsiębiorstwa z różnych części łańcucha wartości oznacza, że oprócz tradycyjnych obszarów potencjalnych konfliktów między partnerami można wskazać również czynniki, których postrzeganie zależy od perspektywy drugiej strony. Przykładowo dla producenta takim źródłem może być obawa o utratę części kontroli nad rozwojem produktu na rzecz dostawcy, co w konsekwencji mogłoby doprowadzić do integracji dostawcy „do przodu” i powstanie nowego konkurenta.

Potencjalne źródła konfliktów między partnerami tkwią również w innych obszarach współpracy, obejmujących między innymi: zakres wymiany informacji i niebezpieczeństwo ujawniania kluczowych kompetencji, różne oczekiwania i aspiracje stron czy też nierówny podział korzyści między partnerami. Nie zmieniają one jednak faktu rosnącej popularności tego zjawiska wśród firm z różnych krajów. Natomiast świadomość źródeł potencjalnych problemów i konfliktów wpływa na większą skuteczność kierowania takimi sieciami.

Literatura

- Adarkar A., Adil A., Ernst D., Vaish P. (1997), *Emerging market alliances: must they be win-lose?* “The McKinsey Quarterly”, No 4.
- Andone I.I., Pavaloaia V.D. (2010), *Outsourcing the business services*, “Informatica Economica Journal”, No 14.

- Bengtsson M., Kock S. (2000), *Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously*, "Industrial Marketing Management", Vol. 29, No 5.
- Bowersox D.J. (1990), *The strategic benefits of logistics alliances*, "Harvard Business Review", July-August.
- Cygler J. (2002), *Alianse strategiczne*, Difin, Warszawa.
- Cygler J. (2014), *Granice inspiracji w kooperencji* [w:] M. Romanowska, J. Cygler (red.), *Granice zarządzania*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Cygler J. (2009), *Kooperencja jako tendencja w zarządzaniu przedsiębiorstw w dobie globalizacji*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej*, Warszawa.
- Cygler J. (2007), *Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (128).
- Cygler J. (2000), *Zmiany zachodzące w pozycji i strategii rynkowej oraz systemie zarządzania przedsiębiorstw polskich pod wpływem aliansów z partnerami zagranicznymi*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1.
- Czakon W. (2009), *Kooperacja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości*, „Przegląd Organizacji”, nr 12.
- Fechner I. (2008), *ECR – nowe wyzwania w zarządzaniu łańcuchem dostaw* [w:] *Nowe wyzwania – nowe rozwiązania*, Polski Kongres Logistyczny LOGISTICS 2008, Biblioteka Logistyka, Poznań, s. 77.
- Gulati R. (2007), *Managing network resources. Alliances, affiliations and other relational assets*, Oxford University Press.
- Jarillo J.C. (1988), *On strategic networks*, "Strategic Management Journal", Vol. 9, No 1.
- Kleiner A. (1991), *What does it mean to be green*, "Harvard Business Review", July-August.
- Kogut B. (2000), *The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure*, "Strategic Management Journal", Vol. 21, No 3.
- Leverick F., Cooper R. (1998), *Partnerships in the motor industry: opportunities and risks for suppliers*, "Long Range Planning", Vol. 31, February.
- Liker J.K., Choi T.Y. (2006), *Keiretsu – prawdziwe partnerstwo z kooperantami*, "Harvard Business Review Polska", styczeń.
- Łoboda B. (2014), *Motives for coopetition in multisourcing based on the example of facilities management*, doctoral dissertation, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Łobos K. (2005), *Organizacje sieciowe* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa.
- Matwiejczuk R. (2011), *Innowacyjne aspekty logistyki w sieci tworzenia wartości w świetle koncepcji kluczowych kompetencji*, „Acta Universitatis Łodziensis, Folia Oeconomica”, nr 251.
- Sroka W. (2005), *Alianse logistyczne: nowe podejście do współpracy przedsiębiorstw* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Restrukturyzacja w okresie transformacji gospodarczej: instrumenty, przebieg, efekty*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Warszawa-Kraków.

- Sroka W. (2009), *Competitive advantage through cooperation in networks on sector level: the case of steel industry* [w:] J. Kaluza (ed.), *Strategic management and its support by information systems*, VSB – Technical University of Ostrava, Czech Republic.
- Sroka W. (2012), *Sieci aliansów. Poszukiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez współpracę*, PWE, Warszawa.
- Sroka W., Hittmar S. (2013), *Management of alliance networks: formation, functionality and post-operational strategies*, Springer-Verlag, Heidelberg.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Kooperacja, czyli dokąd zmierza konkurencja*, “Przegląd Organizacji”, nr 5.
- Stuart F.I., McCutcheon D. (1995), *Problem sources in establishing strategic supplier alliances*, “International Journal of Purchasing and Materials Management”, Winter.
- Witek-Hajduk M.K. (2013), *Kooperacja w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw* [w:] J. Cygler, M. Aluchna, E. Marciszewska, M.K. Witek-Hajduk, G. Materna (red.), *Kooperacja przedsiębiorstw w dobie globalizacji. Wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Witkowski J. (2003), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa.

LOGISTICS NETWORKS: SELECTED ASPECTS OF FORMATION AND FUNCTIONING

Summary: Growing customer expectations have a significant impact on the formation of a new type of agreements between the companies, cooperating so far only on a „supplier-customer” basis. These requirements have a significant impact on the new way of supply chain management. Thanks to the networking and through the use of complementary skills, partners may significantly reduce transaction costs, quickly adapt to the changing environment and develop more creative ways of meeting the customer needs. Therefore, the goal of this paper is the presentation of the key aspects related to the formation and functioning of the logistics networks. It consists of several parts. The first part presents the differences between traditional and the new approach to the logistics in the company. Then, a concept of logistics network was defined. The next part focuses on the general conditions relating to the functioning of the logistics networks. The study also presents practical examples of logistics networks. Finally, the presence of cooperation in logistics networks as well as the concept of multisourcing, which is treated as a new type of logistics networks, were described.

Keywords: logistics networks, cooperation, multisourcing.