



## Katarzyna Zgala

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania  
Katedra Logistyki Ekonomicznej  
katarzyna.zgala@ue.katowice.pl

# SPÓLECZNA FORMA KOORDYNACJI WSPÓLDZIAŁANIA PRZEDSIĘBIORSTW – PRZYKŁAD ŁAŃCUCHA DOSTAW FIRMY SAMSUNG

**Streszczenie:** Przedsiębiorstwa działające w pojedynkę mają mniejszą szansę uzyskać przewagę konkurencyjną na rynku, ponieważ działając w ramach łańcucha bądź sieci, zyskują efekt synergii. Łańcuchami dostaw należy w odpowiedni sposób zarządzać i koordynować działania w ich ramach, aby działały prawidłowo i skutecznie. W praktyce występują trzy formy koordynacji: rynkowa (oparta na pieniądzu), hierarchiczna (oparta na poleceniach) i społeczna (oparta głównie na zaufaniu). Celem artykułu jest przedstawienie jednej z form koordynacji – koordynacji społecznej – oraz udowodnienie, że wszystkie formy koordynacji występują zawsze łącznie, jednak jedna z nich dominuje. W artykule zostanie przedstawiony łańcuch dostaw firmy Samsung. Jest to przykład, który prezentuje dominację społecznej formy koordynacji i jednocześnie potwierdza występowanie formy hierarchicznej i rynkowej. Firma Samsung musiała stanąć przed ogromnym wyzwaniem w zakresie smartfonów po pojawieniu się na rynku firmy Apple. Jest to jeden z powodów, dla którego współpraca z dostawcami i odpowiednia koordynacja działań w łańcuchach dostaw jest tak istotna w przypadku przedsiębiorstwa posiadającego silnego konkurenta.

**Słowa kluczowe:** koordynacja, koordynacja społeczna, łańcuch dostaw.

**JEL Classification:** L14, D23.

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa, które działają obecnie na rynku, za priorytet powinny uważać klienta. Klient jest najważniejszym i jednocześnie finalnym ogniwem w całym łańcuchu dostaw. W celu zaspokojenia jego potrzeb i uzyskania jego zadowolenia łańcuch dostaw musi działać prawidłowo, czyli działania i decyzje,

które podejmują jego ogniwa, powinny być odpowiednio skoordynowane. Koordynacja przyjmuje trzy formy: rynkową, hierarchiczną i społeczną. Formy te występują łącznie, a o tym, która z nich dominuje, decyduje specyfika łańcucha dostaw. W przypadku firmy Samsung za dominującą można uznać formę społeczną. Artykuł ma na celu przedstawienie łącznego występowania form koordynacji i potwierdzenie dominacji jej społecznej formy w przypadku łańcucha dostaw firmy Samsung. Problematyka, która jest podejmowana w ramach tego artykułu, to czynniki wskazujące na przewagę społecznej formy koordynacji oraz przedstawienie istotności z punktu widzenia działania jako całości i firmy jako pojedynczej jednostki.

## 1. Koordynacja w łańcuchach dostaw

Koordynacja była określana jako jedna z funkcji zarządzania. H. Fayol [1947, s. 37] określał ją jako „łączenie, jednoczenie i harmonizowanie wszystkich czynności i wszystkich wysiłków”. Koordynacja to „organizowanie działań wykonywanych wspólnie przez wiele osób” [www 1]. Słowa „koordynacja” bądź „władztwo” powstały z tłumaczenia angielskiego słowa „governance” [Czakon, 2012]. Przekładając tę definicję na grunt łańcucha dostaw, można stwierdzić, że jest to organizowanie działań wykonywanych wspólnie przez wiele przedsiębiorstw czy też elementów łańcucha dostaw. Koordynacja działań polega na dopasowaniu, dostosowaniu oraz współdziałaniu rozproszonych czynności, które występują w łańcuchu dostaw bądź sieci w sposób współbieżny [Grzybowska, 2014]. Aby działania były skuteczne, w łańcuchach dostaw istotne jest dzielenie się informacjami i koordynacja działań dotycząca zamówień. Ponadto koordynację często traktuje się jako element KKK, czyli konkurencja, kooperacja i koordynacja [Tundys, 2011].

Odnosząc się do wymienionych wcześniej form koordynacji, można je przedstawić w następujący sposób:

- koordynacja hierarchiczna – dominuje hierarchia, jeden element łańcucha dostaw determinuje działania kolejnych, kontrola i współpraca oparta na poleceniach,
- koordynacja rynkowa – dominuje pieniądz, koszty jako główny wyznacznik współpracy,
- koordynacja społeczna – dominuje zaufanie i relacje, które występują między poszczególnymi elementami łańcucha dostaw.

Każdą z form koordynacji określają inne czynniki, które są konieczne do prawidłowego działania, jednak według tych głównych kryteriów można wywnioskować, które zachowania występujące w obrębie łańcucha i w jaki sposób należy klasyfikować.

## **2. Czym jest koordynacja społeczna?**

Koordynacja społeczna dominuje w badaniach z racji tego, że przyjmuje się, iż normy społeczne są obecne zawsze, nawet w przypadku, gdy dominującą rolę odgrywa rynek bądź hierarchia. W obrębie tej formy koordynacji można wyróżnić trzy części składowe:

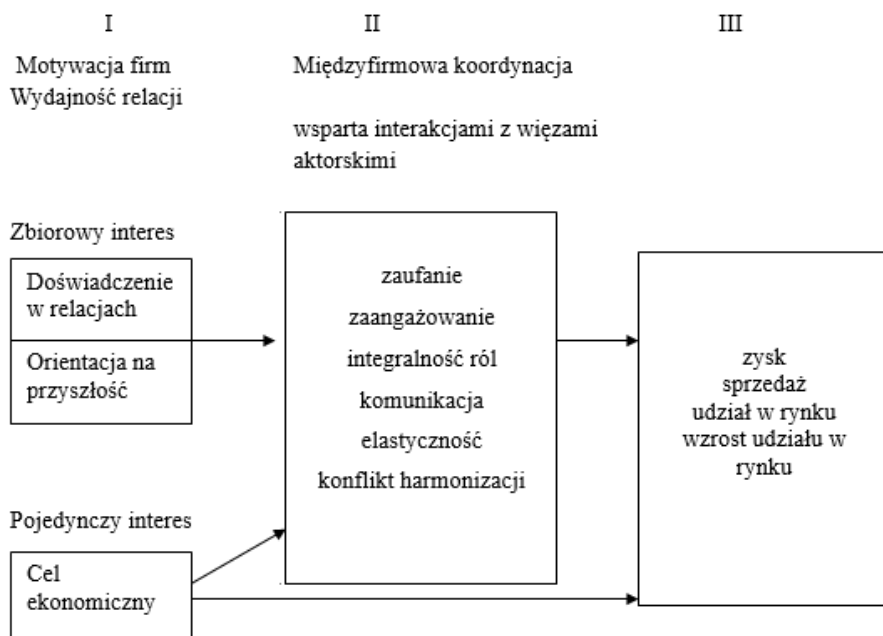
- zaufanie – jest to pozytywne nastawienie dotyczące działań wykonywanych przez partnera w warunkach ryzyka; można wymienić trzy elementy w obrębie relacji międzyorganizacyjnych: tworzenie się oczekiwań opartych na współzależności stron, podejmowanie ryzyka zachowań oportunistycznych partnera, a także akceptacja tego ryzyka,
- bogata wymiana informacji – dotyczy rozszerzonej ilości danych, do których poza ceną, ilością i jakością zaliczają się także plany rozwojowe, inwestycyjne, co pomaga w redukcji niepewności w obrębie współpracy,
- normy społeczne, które są wyznacznikiem postępowania w sytuacjach niepewności; zalicza się do nich: elastyczność, solidarność, niewykorzystywanie władzy w nadmiarze, afiliację, normalizację, rozłączne podejmowanie decyzji [Czakon, 2008].

W koordynacji społecznej dominują więzi społeczne, prestiż, a także normy zachowań. Na początku tę formę próbowano umiejscowić między rynkiem i hierarchią, następnie rozumiano jako tymczasową hybrydę, jednak ostatecznie zaakceptowano rolę zaufania w koordynacji współdziałających firm. Relacyjna czy też społeczna forma koordynacji współdziałania ma swoje podstawy właśnie we wzajemnym zaufaniu, ale nie tylko. Ponadto, jak zostało już wspomniane, opiera się na normach zachowań, które obowiązują w obrębie danych społeczności wspartych intensywną wymianą informacji [Czakon, 2011].

Relacje społeczne, które występują zarówno między ludźmi, czyli zaufanie, wiarygodność, a także normy społeczne i reputacja, oraz te, które występują między firmami, do których można zaliczyć wzajemne inwestycje w zasoby specyficzne, jak również wzajemne przepływy strumieni pieniężnych, powodują, że powstaje układ tak zwanego wzajemnego zakładnika, co sprzyja lojalności w obrębie kontrahentów [Odlanicka-Poczobutt, 2009].

Zaufanie jest jedną z ważniejszych kwestii w sprawnym koordynowaniu działań w łańcuchach dostaw. Brak zaufania negatywnie wpływa na relacje, ponieważ partnerzy nie prześlą sobie istotnych informacji i nie będą przejawiać zaangażowania w specyficzne inwestycje, które charakteryzują się dużym ryzykiem [Odlanicka-Poczobutt, 2009]. Poza wcześniej wymienionymi normami, którymi posługuje się społeczna koordynacja, należą do nich także: solidarność, harmonizacja konfliktów relacyjnych, rola integralności i właściwości metod. Ponadto można wymienić wzajemność i otwartą komunikację [Medlin, Aurifeille, Quester, 2005].

Koordynacja społeczna pomaga w dostarczaniu w obrębie łańcucha dostaw wiedzy i umiejętności, a także wymianie innych potrzebnych danych w celu osiągnięcia wspólnego zysku. Z racji tego, że koordynacja społeczna jest nazywana także relacyjną, to właśnie na relacje kładzie się największy nacisk w tych działaniach [Medlin, Aurifeille, Quester, 2005]. Rysunek 1 przedstawia koordynację społeczną, inaczej zwaną relacyjną.



Objaśnienia:

I – poziom firmy,

II – międzyfirmowa współpraca w obrębie łańcucha wsparta więzami aktorskimi na poziomie relacji,

III – poziom sieci.

**Rys. 1.** Wspólny model działania w ramach koordynacji relacyjnej

Źródło: Medlin, Aurifeille, Quester [2005, s. 215].

Skuteczna koordynacja w takich konfiguracjach odbywa się na zasadzie relacji wspólnych celów, wspólnej wiedzy i wzajemnego szacunku. Społeczna forma koordynacji wykracza poza wzajemne dostosowanie, tworzenie sensu, ekspertyzę koordynacji i aktywnej pamięci, poszerzając zrozumienie racjonalnych więzi, które są podstawą efektywnej koordynacji. Jednakże wiele niedawnych teorii podkreśla ważność udostępniania wiedzy. Teoria relacyjna koordynacji mówi, że udostępnianie wiedzy jest niezbędne, chociaż z drugiej strony niewystarczające. Jeżeli ma wystąpić efektywna koordynacja, to partnerzy muszą być ze sobą połączeni poprzez relacje, które zawierają wspólne cele i wzajemny szacunek [Hoffer Gittell, 2006].

W celu rozwijania koordynacji o charakterze relacyjnym należy się zająć teoretycznym próbkowaniem, które bazuje na maksymalizowaniu różnic. Wzajemne zrozumienie wśród ogniw łańcucha dostaw odgrywa kluczową rolę dla globalnej optymalizacji. Jest ono podstawą budowania zaufania, a także kreowania wspólnej wizji i celów dla wszystkich elementów i łańcucha jako całości. W relacjach społecznych należy unikać konfliktów w wizji i celach, co skutkuje maksymalizacją zysków jednostek zamiast maksymalizacją łańcucha dostaw jako całości. Zaufanie jest kluczowym elementem w odniesieniu do przepływu informacji. Ta sama sytuacja występuje w przypadku konfliktów dotyczących podziału zysków. Istnieje ryzyko, że podział nagród zmaksymalizuje korzyści poszczególnych osób, a nie łańcucha jako całości [Hoffer Gittell, 2006].

Dobre relacje między poszczególnymi ogniwami oparte na zaufaniu, zaangażowaniu oraz wspólnej wizji są niezbędne, aby zachęcić do udostępniania informacji i zmniejszenia obawy przed ich ujawnieniem. Wymiana informacji pomaga szybciej reagować na zgłaszane potrzeby, a także wpływa na wydajność łańcucha dostaw pod kątem całkowitego kosztu oraz poziomu świadczonych usług [Singh, 2013].

W. Rudny uważa, że „(...) koordynacja relacyjna ma miejsce, kiedy zarówno dostawcy, jak i odbiorcy wykorzystują we wzajemnych relacjach złożone informacje, które trudno jest kodyfikować czy absorbować. Powoduje to konieczność częstych interakcji pomiędzy partnerami biznesowymi i wymusza intensywność procesów uczenia się. Istotnym elementem wzajemnych relacji jest zaufanie” [Rudny, 2013]. Aby współpraca była owocna i przynosiła efekty, przedsiębiorstwa powinny traktować konieczność interakcji i nawiązywanie relacji, a także uczenie się jako możliwość rozwoju zarówno ich, jak i łańcucha dostaw jako całości.

### 3. Łańcuch dostaw firmy Samsung jako przykład społecznej formy koordynacji

Przenosząc teorię na grunt praktyczny, dobrym przykładem łańcucha dostaw, w którym dominuje koordynacja społeczna czy też relacyjna, jest łańcuch dostaw firmy Samsung. Oczywiście, jak w przypadku każdego łańcucha dostaw, występują wszystkie formy koordynacji, czyli rynkowa, hierarchiczna i społeczna, jednak w przypadku tego przedsiębiorstwa dominuje koordynacja społeczna.

Samsung powstał w 1969 r. jako Samsung-Sanyo Electronics (1 marca 1975 r. zmienił nazwę na Samsung Electro-Mechanics, a następnie w wyniku fuzji na Samsung Electronics w marcu 1977 r.).

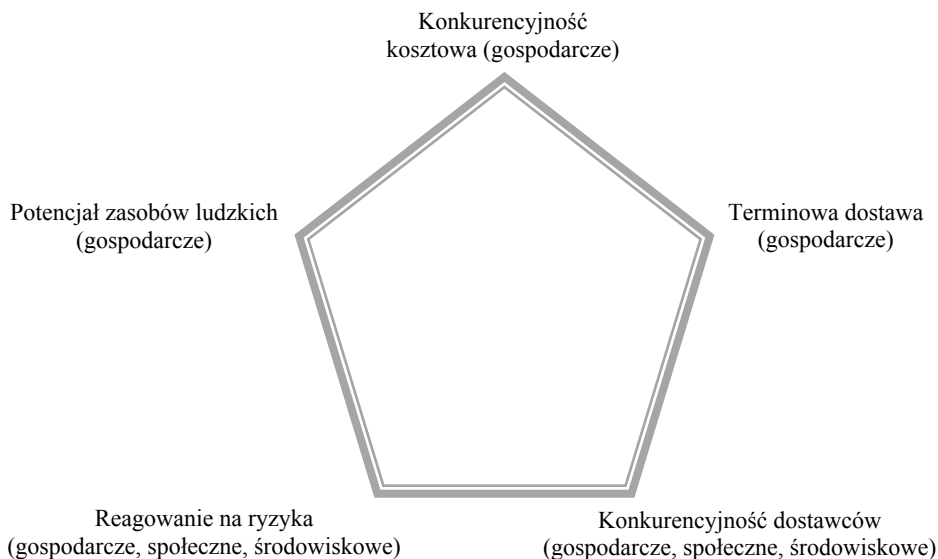
Samsung ma 2500 dostawców na całym świecie i każdy z nich, aby zostać dostawcą i utrzymać tę rolę, musi w myśl filozofii firmy opierać się na uczciwości, otwartości i współpracy z zyskiem dla obydwu stron. Jednocześnie muszą oni spełniać „Kodeks postępowania dostawców firmy Samsung” oraz przestrzegać lokalnych przepisów oraz międzynarodowych norm.

Firma Samsung jest obecnie jednym z kluczowych producentów smartfonów. Jej łańcuch dostaw był w 2009 r. narażony na konkurenta, którym stał się Apple. Jednak sprostął oczekiwaniom klientów i nie została zachwiana jego pozycja rynkowa w związku z tzw. Apple shock [Jangwoo, Kapsoo, Junseok, 2015] po rozwoju firmy Apple, która na rynku pojawiła się przed firmą Samsung. W późniejszym czasie firma Samsung stała się dostawcą firmy Apple. Ponieważ jako jedyna firma dostarczała panele OLED, które umożliwiają tworzenie zakrzywionych ekranów [www 3], Samsung został określony jako rzetelny dostawca, co potwierdza, że jego łańcuch dostaw musi być w odpowiedni sposób skoordynowany, aby funkcjonować w sposób prawidłowy [www 3].

Firma Samsung działa według następujących kryteriów w związku z łańcuchem dostaw:

- gospodarcze (odnoszą się do konkurencyjności pod względem kosztu, dostawy, jakości, technologii oraz zasobów ludzkich, aby tworzyć i maksymalizować efekt synergii, a także budować ekosystem),
- społeczne (wymagane jest, by spełnione były normy i przepisy międzynarodowe dotyczące praw człowieka, środowiska pracy, a także aspektów etycznych i kwestii pozyskiwania surowców mineralnych),
- środowiskowe (współpraca z dostawcami, którzy posiadają certyfikat Eco-Partner, pozwalające sprawdzić skutki dla środowiska i nimi zarządzać) [www 4].

Na rysunku 2 przedstawiono czynniki, które zalicza się do poszczególnych kryteriów wymienionych przez firmę Samsung. Głównie według tych elementów dostawcy są oceniani przez to przedsiębiorstwo.



**Rys. 2.** Kryteria oceny dostawców

Źródło: [www 4].

Informacje, które przedstawia rys. 2, potwierdzają występowanie wszystkich form koordynacji:

- Konkurencyjność kosztowa – element świadczący o rynkowej formie koordynacji. Istotność kwestii finansowych w doborze partnerów we współpracy.
- Terminowa dostawa – element rynkowej i hierarchicznej formy koordynacji. Pod względem rynkowym terminowa dostawa, czyli element świadczący o jakości dostawcy, co łączy się z kwestiami finansowymi i obciążeniami, które mogą być spowodowane spóźnieniami. Za element hierarchicznej formy koordynacji można uważać kwestie kontroli, należy monitorować przebieg dostawy, aby wiedzieć, czy dany produkt zostanie dostarczony w odpowiednim czasie.
- Potencjał zasobów ludzkich – dotyczy społecznej formy koordynacji. Ludzie jako najistotniejszy zasób firmy, ich talenty, rozwój, doświadczenie, a także kwestie traktowania pracowników firmy Samsung, jak również prawa człowieka przestrzegane przez firmy, z którymi współpracuje.

- Reagowanie na ryzyka – ryzyko może wystąpić w każdej postaci, dotyczyć działań i decyzji podejmowanych w kwestiach finansowych czy kadrowych, jak również kwestii współpracy czy też podporządkowania i kontroli.
- Konkurencyjność dostawców – element świadczący o każdej formie koordynacji, konkurencyjność w kwestii finansowej i jakościowej jako element koordynacji rynkowej; podporządkowanie i kwestie dostosowania do wymogów stawianych przez firmę Samsung jako element hierarchicznej formy koordynacji, a także konkurencyjność pod względem przestrzegania praw człowieka, dbania o pracownika i środowisko jako element społecznej formy koordynacji.

Wymieniony w kryteriach środowiskowych Eco-Partner jest związany ze standardami kontroli substancji używanych w produktach, ale również dotyczy monitorowania działań odnoszących się do ochrony środowiska. Dostawca ma w obowiązku przedstawić raport środowiskowy dla produktu, potwierdzając w ten sposób podane przez niego informacje dotyczące substancji niebezpiecznych. Firma Samsung poza przedstawioną dokumentacją odwiedza także swoich dostawców, aby ocenić, czy podane informacje pokrywają się z rzeczywistością. Audyty w celu sprawdzenia i utrzymania certyfikatu Eco-Partner są wykonywane co dwa lata; jeśli dostawca nie spełnia kryteriów, zostaje usunięty z łańcucha dostaw [www 4].

Kluczową kwestią w relacjach jest zaufanie. Dlatego proces rejestracji dostawców jest wsparty roczną oceną, która pomaga dostawcom we wzmocnieniu przewagi konkurencyjnej i minimalizacji ryzyka. Dodatkowo stworzono Międzynarodowe Centrum Zamówień (IPC), które ma za zadanie zajmować się kwestiami zamówień oraz pomaga firmie Samsung zidentyfikować dostawców o najlepszych wynikach w kluczowych miejscach. Proces oceny dostawców wygląda następująco:



<p style="text-align: center;">OCENA CAŁOROCZNA</p> <p>Dostawcy realizują samoocenę na podstawie elementów oceny określonych przez firmę Samsung</p>	<p style="text-align: center;">SAMO- DOSKONALENIE</p> <p>Dostawcy identyfikują niezbędne działania w ramach poprawy. Firma Samsung monitoruje ryzyka i przekazuje informacje zwrotne</p>	<p style="text-align: center;">OCENA</p> <p>Dostawcy są zawiadamiani o końcowym wyniku oceny na koniec każdego roku</p>	<p style="text-align: center;">ZARZĄDZANIE ZALECENIAMI POKONTROLNYMI</p> <p>Dostawcy opracowują i wdrażają plany poprawy, a Samsung świadczy wsparcie w tym zakresie</p>
--	--	---	--

**Rys. 3.** Proces oceny dostawców

Źródło: [www 4].

Samsung pomaga dostawcom w kształceniu się poprzez tworzenie dla nich szkoleń.

Jak już zostało wcześniej wspomniane, łańcuch dostaw firmy Samsung opiera się głównie na koordynacji społecznej, jednak w praktyce wszystkie formy koordynacji występują łącznie. Kolejnymi dowodami na występowanie koordynacji hierarchicznej w łańcuchu dostaw firmy Samsung są:

- finansowanie dostawców,
- monitorowanie dostawców (system weryfikacji EICC),
- audyty u dostawców.

Samsung Supplier CSR Evaluation Criteria określa 20 różnych obszarów, które odnoszą się do kluczowych zagadnień społecznych i środowiskowych, do których należy m.in. zakaz pozyskiwania surowców z terenów konfliktowych [Rudnicka, 2017].

Firma Samsung Electronics wykorzystuje od końca lat 70. XX w. metodę JIT (Just in Time – dokładnie na czas). Samsung wykorzystywał tę metodę przy współpracy z nielicznymi dostawcami, biorąc pod uwagę ich bliskość geograficzną, ścisłe relacje oraz wprowadzanie tej filozofii w cały łańcuch dostaw, co miało się przyczyniać do wzrostu wydajności. W tamtym czasie Samsung nie miał jeszcze tak licznego grona dostawców, z jakim współpracuje obecnie. Jednak ograniczona i odpowiednio dobrana liczba dostawców pozwala osiągnąć efekt synergii, eliminując różnice i tym samym zapewniając dostarczenie kluczowych elementów dokładnie na czas, w myśl filozofii JIT. W związku z tym firma Samsung przywiązuje ogromną wagę do wyboru odpowiednich dostawców. Muszą oni spełniać bardzo rygorystyczne normy narzucone przez firmę Samsung. W tym wypadku firma może uzyskać korzyści skali, czyli korzyści

w relacji długoterminowej, skupiając się na dostawcach kluczowych [Manna, Morris, 2008].

Kolejnym elementem pomagającym w budowaniu społecznej formy koordynacji jest bliskość geograficzna, która również jest istotnym elementem współpracy i koordynacji działań przy stosowaniu filozofii JIT. Bliskość geograficzna pomaga w nawiązywaniu relacji. Ponadto długoterminowe relacje z dostawcami wpływają na obniżkę kosztów, czyli rynkowy aspekt koordynacji – przykładem może być firma Praxair Electronics. Jest to dostawca gazu, który z racji długotrwałej współpracy może obniżyć koszty. Kolejnym elementem pozwalającym na obniżkę cen jest bliskość geograficzna, która pozwala na oszczędności związane z odległością. Praxair Electronics potwierdza spełnianie wcześniej wymienionych warunków, które pomagają w budowaniu społecznych relacji. Dodatkowo transport w przypadku dużej odległości jest utrudniony, a bliskość geograficzna ułatwia ten proces. Samsung przywiązuje ogromną wagę do zaufania, dlatego poprzez system komputerowy dzieli się ze swoimi dostawcami i podwykonawcami informacjami o produktach, ich rozwoju, planach produkcyjnych. System ten ułatwia komunikację, co wiąże się z ograniczeniem zapasów, czyli zarówno produkcja, logistyka, jak i sprzedaż odbywają się w czasie rzeczywistym.

W celu zadowolenia klienta, ale także, aby usprawnić komunikację i monitorowanie na bieżąco, firma Samsung wprowadziła GSBN (Global Samsung Business Network), czyli ogólnosiwiatowy portal oparty na współpracy. System posiada Excela dla przedsiębiorstw, które nie obsługują tego portalu, ponadto zbiera dane dotyczące sprzedaży oraz prognoz, co sprzyja dokładniejszym planom i prognozowaniu produkcji [Manna, Morris, 2008].

Samsung korzysta także z rozwiązania SPS, czyli Samsung Production System, umożliwiającego opracowywanie i produkcję różnych modeli, które potrafią zaspokoić globalne zapotrzebowanie w jak najkrótszym czasie. Dodatkowo został wprowadzony system do SCM, który przekazuje dostawcom prognozy i harmonogramy na kolejne 3 miesiące, co umożliwi również dostawę w odpowiednim momencie, unikając kosztów magazynowania.

## **Podsumowanie**

Firma Samsung jest dobrym przykładem dominacji społecznej formy koordynacji w łańcuchach dostaw. W ramach jej łańcucha dostaw występują wszystkie formy koordynacji, jednak czynniki wskazujące na przewagę społecznych

aspektów koordynacji determinują działania w łańcuchu. Przedsiębiorstwo Samsung przywiązuje dużą wagę do zaufania – jest to kluczowy element współpracy, ponadto bliskość geograficzna oraz długotrwałe relacje, które ukształtowały działania i rolę poszczególnych dostawców w łańcuchu dostaw, pomagają w odpowiednim zarządzaniu. W związku z dużą konkurencją wśród smartfonów wynikającą z pojawienia się na rynku firmy Apple i tak zwanym „Apple Shock” firma Samsung musi przywiązywać dużą rolę do współpracy z dostawcami, którzy umożliwiają im działania zgodne z filozofią JIT i sprostanie oczekiwaniom klientów w takim stopniu, aby firma Apple nie zyskała znacznej przewagi na rynku. Istotne z punktu widzenia współpracy z dostawcami są dla przedsiębiorstwa:

- czynniki związane z kosztami, jakością, terminowością, które świadczą o rynkowym aspekcie koordynacji,
- czynniki związane z przestrzeganiem praw człowieka, dobrymi warunkami pracy, przestrzeganiem przepisów dotyczących ekologicznych norm i posiadających certyfikat Eco-Partner oraz spełnianiem kryteriów dotyczących etycznych kwestii w przypadku pozyskiwania surowców, czyli niepozyskiwanie surowców z terenów, na których toczy się wojna,
- czynniki związane z audytami i kontrolowaniem dostawców, a także wystawianiem ocen świadczą o hierarchicznej formie koordynacji.

## Literatura

- Czakon W. (2008), *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, s. 7-10.
- Czakon W. (2011), *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny, Katowice.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Fayol H. (1947), *Administracja przemysłowa i ogólna*, Księgarnia Wł. Wilak, Poznań.
- Grzybowska K. (2014), *Znaczenie koordynacji działań w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 11, s. 29-37.
- Hoffer Gittel J. (2006), *Relational Coordination: Coordinating Work through Relationships of Shared Goals, Shared Knowledge and Mutual Respect* [w:] O. Kyriakidou, M.F. Özbilgin (eds.), *Relational Perspectives in Organizational Studies. A Research Companion*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.

- Jangwoo L., Kapsoo L., Junseok H. (2015), *Supplier Partnership Strategy and Global Competitiveness: A Case of Samsung Electronics*, "Eurasian Journal of Business and Management", 3(4), s. 1-12.
- Manna D.R., Morris R. (2008), *Just-In-Time: Case Studies of Supplier Relationships across Industries*, "The Journal of Applied Business Research" – First Quarter, Vol. 24, No. 1, s. 75-84.
- Medlin Ch.J., Aurifeille J.M., Quester P.G. (2005), *A Collaborative Interest Model of Relational Coordination and Empirical Results*, "Journal of Business Research", Vol. 58, s. 215.
- Odlanicka-Poczobutt M. (2009), *Zarządzanie interakcjami w ramach łańcucha dostaw* [w:] J. Bendkowski (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania łańcuchem dostaw*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 123-134.
- Rudnicka A. (2017), *Dostawcy – ważne ogniwo w strategii CSR organizacji*, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/artykuly/dostawcy-wazne-ogniwo-strategii-csr-organizacji/> [dostęp: 10.12.2018].
- Rudny W. (2013), *Globalne łańcuchy wartości: kto kreuje i kto przejmuje wartość z innowacji*, [http://www.pim.wzr.ug.edu.pl/pim/2013\\_4\\_3\\_28.pdf](http://www.pim.wzr.ug.edu.pl/pim/2013_4_3_28.pdf) [dostęp: 6.12.2018].
- Singh R.K. (2013), *Prioritizing the Factors for Coordinated Supply Chain Using Analytic Hierarchy Process (AHP)*, "Measuring Business Excellence", Vol. 17, Iss. 1, s. 80-97.
- Tundys B. (2011), *Kooperacja jako źródło przewagi konkurencyjnej łańcuchów dostaw*, „Logistyka”, nr 2, s. 579-588.
- [www 1] <https://sjp.pwn.pl/sjp/koordynacja;2564634.html> [dostęp: 7.12.2018].
- [www 2] [http://www.pim.wzr.ug.edu.pl/pim/2013\\_4\\_3\\_28.pdf](http://www.pim.wzr.ug.edu.pl/pim/2013_4_3_28.pdf) [dostęp: 6.12.2018].
- [www 3] <https://www.forbes.com/sites/johnkang/2016/12/16/samsung-will-be-apples-top-supplier-for-iphones-again-in-2017/#50f8af0c1fb0> [dostęp: 10.12.2018].
- [www 4] <https://www.samsung.com/pl/aboutsamsung/sustainability/supply-chain/> [dostęp: 28.11.2018].

## SOCIAL FORM OF COORDINATION IN COMPANIES COOPERATION – EXAMPLE OF SAMSUNG’S SUPPLY CHAIN

**Summary:** Enterprises which are operating alone have smaller chance of gaining a competitive advantage on the market, because acting in supply chain or network, give them possibility to gain synergy. Supply chains should be properly manager and coordinated in good ways to work properly and effectively. In practise, there are three forms of coordination: market (based on money), hierarchical (based on commands) and social (based mainly on trust). The aim of the article is to present one of the form of coordination, social coordination and to prove that all forms of coordination are in every supply chain, but one of them dominates. This article presents Samsung’s supply chain. It is the example which presents the dominance of social form of coordination and at the same

time confirms the existence of hierarchical and market form. Company Samsung had to face a huge challenge in smartphone's field after the appearance of Apple on the market. This is one of the reasons why cooperation with suppliers and appropriate coordination of activities in supply chain is so important in the case of company which has such strong competitor.

**Keywords:** coordination, social coordination, supply chain.