

*Wojciech Pająk**

ZAŁOŻENIA METODYCZNE BADANIA STRATEGII REALCYJNYCH I KONFIGURACJI W SIECI DOSTAW

1. WPROWADZENIE

Sieci dostaw, jako szczególny rodzaj organizacji sieciowych, są w ostatnich latach w centrum uwagi teoretyków i praktyków zajmujących się zarządzaniem. Wśród przyczyn powstawania sieci dostaw można wymienić przede wszystkim zwiększający się poziom specjalizacji podmiotów gospodarczych oraz rosnącą płynność poszczególnych branż. Oba te przypadki wiążą się z tendencją do outsourcingu wielu dziedzin działalności przedsiębiorstwa. Każdy podmiot w sieci dostaw wykorzystuje swoje możliwości procesowe i kompetencje będąc jednocześnie powiązanym zasileniowo z innymi przedsiębiorstwami. Powstaje więc grupa kooperujących i konkurujących podmiotów, których celem jest poprawa sprawności i efektywności przepływów rzeczowych zgodnie z oczekiwaniami klientów. Analiza funkcjonowania sieci dostaw pozwala wyodrębnić wiele aspektów ich działania. Do najważniejszych z nich należy zaliczyć strategie relacyjne pomiędzy partnerami w sieci dostaw oraz decyzje konfiguracyjne związane z jej powstaniem i rozwojem. Celem artykułu jest przedstawienie założeń metodycznych ich badania.

2. SIECI DOSTAW JAKO OBIEKT BADANIA

Warunki do budowy sieci dostaw powstały w wyniku zmiany podejścia do sposobu realizacji zadań logistycznych przedsiębiorstw. W wyniku globalizacji procesów wytwórczych nastąpił wzrost strategicznego znaczenia logistyki, którego efektem była integracja systemów logistycznych przedsiębiorstw.

Można wyodrębnić dwa podstawowe etapy tej integracji:

- integrację w ramach przedsiębiorstwa stanowiącą podstawę do tworzenia zintegrowanego systemu logistycznego przedsiębiorstwa,

* dr, adiunkt, Katedra Analiz Strategicznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

- integrację zewnętrzną obejmującą cały łańcuch logistyczny od źródła zaopatrzenia do odbiorcy finalnego (Blaik 1996: 123).

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności poglądów dotyczących szczegółowych procedur służących do osiągnięcia wyższych poziomów współdziałania (Poirier 1999: 56). Występuje jednak zasadnicza zgodność poglądów co do tego, że proces ten rozpoczyna się od przeprowadzenia usprawnień logistycznych w przedsiębiorstwach partnerów, następnie opracowywany jest program rozwoju łańcucha dostawców, aby na koniec osiągnąć najwyższy poziom współpracy w postaci sieci dostaw (Witkowski 2003: 68).

Należy przyjąć, że sieć dostaw składa się z podmiotów realizujących procesy czasowo-przestrzennej transformacji dóbr materialnych, harmonizowanych przez podsystem zarządzania. Czasoprzestrzenna harmonizacja tych działań może być dokonywana za pomocą integracji i koordynacji (Fey 1989: 123).

Integracja będąc antycypacyjną formą harmonizacji działań oznacza scalanie współdziałających ze sobą elementów w jedną całość dla osiągnięcia efektu synergii. W sieci dostaw powstającym w wyniku procesu integracji zachodzą relacje funkcjonalne i hierarchiczne (Stabryła 1984: 22-24).

Integracja za pomocą relacji funkcjonalnych związana jest z podziałem pracy w sieci dostaw i dotyczy strumieni rzeczowych. Integracja hierarchiczna dotyczy strumieni informacyjnych w ramach procesu zarządzania. Integracja funkcjonalna przebiega w dwóch kierunkach: poziomym (ekonomicznym) i pionowym (technicznym) (Fey 1989: 119-120).

Impulsem wywołującym procesy integracyjne o charakterze poziomym są zamówienia otrzymywane od klientów. Istotą tej integracji jest uzgadnianie wszystkich działań koniecznych do zrealizowania zamówienia w ramach łańcucha dostaw. Procesy integracyjne o charakterze pionowym związane są z procesem powstawania produktu.

W celu uelastycznienia sieci dostaw często zachodzi również konieczność integracji pomiędzy przepływami poziomymi i pionowymi (integracja lateralna) (Fey 1989: 120). Dotyczy do przede wszystkim zadań o charakterze planistycznym, regulacyjnym i kontrolnym realizowanych w ramach systemu zarządzania. Ciągłe lub powtarzalne uzgadnianie procesów następuje przez koordynację. Koordynacja w przeciwieństwie do integracji stanowi harmonizację ex-post (Hübner 1984: 30).

Koordynacja w ramach sieci dostaw polega na ukierunkowaniu poszczególnych jego elementów oraz relacji pomiędzy nimi zgodnie jego nadrzędnymi celami. Zapotrzebowanie na działania o charakterze koordynacyjnym wzrasta wraz ze wzrostem stopnia specjalizacji poszczególnych składników sieci dostaw. Poziom tego zapotrzebowania zależy również od typu współzależności pomiędzy poszczególnymi elementami takiego układu.

Można wyodrębnić trzy typy współzależności:

- sumująca – ogniwa sieci niezależnie wykonują swoje zadania, sukces całości zależy od efektów działania każdego z nich,
- sekwencyjna – jedno ogniwo sieci musi podjąć działanie zanim kolejne ogniwo będzie mogło przystąpić do swojego,
- wzajemna – współdziałanie ogniw (Stoner 1996: 226-227).

W przypadku sieci dostaw występują współzależności wzajemne w ramach systemu zarządzania oraz współzależności sekwencyjne w przypadku systemów operacyjnych.

Koordinacja sieci dostaw odbywa się w ramach realizacji funkcji zarządzania. Sprawny i efektywny ekonomicznie przepływ surowców, materiałów do produkcji, wyrobów gotowych w celu uzyskania zadowolenia klienta (dostawcy, pośrednika, klienta finalnego) i zysków poszczególnych przedsiębiorstw (maksymalizacja zysków długoterminowych), powinien być efektem poprawnego funkcjonowania takiego układu.

Tworzenie sieci dostaw jest również skutkiem realizacji strategii internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw (Ciesielski 2005: 44). W procesie internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwo może realizować jedną z następujących strategii (Gorynia 2000: 17):

- etnocentryczną polegającą na eksporcie produktu na rynki o podobnych wymaganiach jak rynek macierzysty przedsiębiorstwa,
- policentryczną charakteryzującą się dostosowywaniem produktów do wymagań poszczególnych rynków lokalnych,
- globalną zakładającą duży zakres homogenizacji rynku światowego,
- dualną polegającą na określeniu zakresu homogenizacji rynku światowego przy jednoczesnym uwzględnianiu zróżnicowanych wymagań rynków lokalnych.

Każda z tych strategii przesądza o liczbie, układzie i konfiguracji sieci dostaw mających wpływ na jej strategię, strukturę oraz zachodzące w niej procesy.

3. PROCES BADAWCZY STRATEGII RELACYJNYCH I KONFIGURACJI W SIECI DOSTAW

W literaturze przedmiotu spotyka się trzy ogólne metody badania organizacji:

- podejście opisowo-ulepszące (metoda diagnostyczna), polegające na tym, że zarejestrowany stan faktyczny poddawany jest krytycznej ocenie i analizie w celu zaprojektowania wariantów usprawnień,

- podejście funkcjonalno-wzorujące (metoda prognostyczna), zakładające, że punktem wyjścia w procesie badawczym jest zaprojektowanie wizji stanu idealnego badanego obiektu, a następnie polegające na poszukiwaniu sposobów zaadoptowania go do istniejących warunków i możliwości,
- podejście diagnostyczno-funkcjonalne, starające się pogodzić podejście opisowo-ulepszące z podejściem funkcjonalno-wzorującym (Martyniak 1996: 51-52).

Proponowany sposób badania sieci dostaw zakłada zastosowanie podejścia diagnostycznego.

Metoda diagnostyczna wykorzystywana jest jako uniwersalne podejście do badania i usprawniania wszelkich systemów. Metoda ta umożliwia usprawnienie badanego obiektu poprzez (Bieniok 1997: 61):

- identyfikację (analizę), diagnozę i ocenę stanu istniejącego,
- wykrycie wszelkich nieprawidłowości (dysfunkcji) w badanym obiekcie,
- zaprojektowanie i wdrożenie niezbędnych usprawnień.

Korzystając z metody diagnostycznej trafną diagnozę można postawić wówczas, gdy dysponujemy odpowiednią wiedzą o badanym obiekcie oraz jesteśmy w stanie zidentyfikować powiązania przyczynowo-skutkowe wewnątrz badanego obiektu jak również badanego obiektu z jego otoczeniem.

Na podstawie przedstawionych założeń metodyki badania organizacji, proponuje się, aby proces badania sieci dostaw obejmował problematykę dotyczącą identyfikacji, analizy, kształtowania i wrażeń zmian dotyczących w sieci dostaw. Zagadnienia szczegółowe w ramach takiego procesu badawczego dotyczą:

- sposobów analizy i diagnozy sieci dostaw,
- sposobów analizy mierników sieci dostaw,
- budowy systemów oceny funkcjonowania sieci dostaw,
- sposobów wprowadzania zmian w sieci dostaw.

Punktem wyjścia takiego postępowania badawczego jest zgromadzenie informacji dotyczących poszczególnych przedsiębiorstw w sieci dostaw w układzie partnerstwa oraz informacji o wymaganiach stawianych wobec tych przedsiębiorstw.

Na podstawie przedstawionych założeń metodyki badania organizacji, proponuje się, aby proces badania strategii relacyjnych i konfiguracji sieci dostaw obejmował sześć etapów. W ramach poszczególnych etapów zostaną sformułowane szczegółowe zadania badawcze.

Tabela 1. Proces badania strategii relacyjnych i konfiguracji w sieci dostaw.

Etap	Zadania badawcze
Określenie celu, przedmiotu i zakresu badania sieci dostaw	Cele ogólne badania: sprawdzenie czy występują nieprawidłowości w sieci dostaw, ocena ich istotności oraz sformułowanie hipotez usprawniających Przedmiot badania: strategie relacyjne i konfigurowanie sieci dostaw Zakres badania: przedsięwzięcie badawcze polegające na rozpoznaniu i inwentaryzacji problemów związanych z siecią dostaw
Identyfikacja sieci dostaw	Rozpoznanie warunków badania poprzez zebranie podstawowych danych o badanej sieci dostaw
Dobór kryteriów oceny sieci dostaw	Kryteria dotyczące poszczególnych przedmiotów badania sieci dostaw Definiowanie istoty i charakteru kryteriów oceny
Opracowanie zasad pomiaru i oceny sieci dostaw	Opracowanie skal pomiarowych adekwatnych dla poszczególnych kryteriów W ramach skal pomiarowych określenie możliwych stanów oraz ewentualnych wzorców
Identyfikacja stanu faktycznego i wyprowadzenie ustaleń diagnostycznych dotyczących sieci dostaw	Zastosowanie wypracowanych wcześniej narzędzi badawczych do pomiaru cech opisujących strategię i konfigurowanie sieci dostaw na podstawie zebranych i przeanalizowanych informacji
Synteza wyników badania i określenie kierunków doskonalenia sieci dostaw	Określenia istotności zidentyfikowanych błędów Określenie postulowanych kierunków zmian mających na celu usunięcie zdiagnozowanych nieprawidłowości w sieci dostaw

Źródło: opracowanie własne

Ważnym składnikiem proponowanej metody badania jest zbiór kryteriów służących do oceny sieci dostaw. Należy przyjąć, że w sieci dostaw przedmiotem oceny nie jest pojedyncze przedsiębiorstwo, ale grupa współpracujących ze sobą organizacji, które dostarczają ostatecznemu klientowi wartość. Do oceny działania takiej sieci konieczne jest opracowanie odpowiedniego systemu mierników. Opracowanie takiego systemu nie jest zadaniem łatwym. Złożoność struktury sieci dostaw powoduje trudności w opracowaniu uniwersalnych i spójnych mierników obejmujących całą sieć. Mając to na uwadze należy przyjąć, że mierniki służące do oceny sieci dostaw powinny charakteryzować

się następującymi cechami: dokładnością, użytecznością, ekonomicznością, kompatybilnością, właściwym poziomem agregacji, zapobieganiem negatywnym zachowaniom, uniwersalnością i integralnością.

Tabela 2. Cechy mierników służących do oceny sieci dostaw.

Nazwa miernika	Charakterystyka miernika
Dokładność	precyzyjne przedstawienie stanu lub procesu
Użyteczność	umożliwia podjęcie działań sanacyjnych
Ekonomiczność	koszty związane z użytkowaniem miernika są niższe od korzyści wynikających z jego zastosowania
Kompatybilność	może wykorzystać dane zawarte w systemach informacyjnych
Właściwy poziom agregacji	jest dostosowany do potrzeb informacyjnych użytkownika
Zapobieganie negatywnym zachowaniom	nie stanowi zachęty do nieproduktywnych lub nieakceptowanych działań
Uniwersalność	jest jednakowo interpretowany przez wszystkich użytkowników sieci
Integralność	uwzględnia działania koordynacyjne procesów zachodzących w ramach sieci

Źródło: opracowano na podstawie: (Caplice, Sheffi 1994: 13-14).

System mierników, jak wynika z zaprezentowanego postępowania badawczego, ma odnosić się do podstawowych cech sieci dostaw jakimi są strategie relacyjne i jej konfigurowanie (Rodawski 2005: 150-151). Kryteria strategiczne pozwalają ocenić stopień osiągnięcia celów strategicznych przez poszczególne podmioty uczestniczące w sieci. Natomiast kryteria konfiguracyjne umożliwiają badanie wpływu sposobu konfigurowania sieci dostaw na wyniki zachodzących w niej procesów.

4. OCENA STRATEGII RELACYJNYCH W SIECI DOSTAW

Badanie strategii relacyjnych w sieci dostaw polega na weryfikacji długookresowych działań sieci. Zasadniczym celem takiego badania jest diagnoza prawidłowości sformułowania celów strategicznych, analiza oraz ocena adekwatności i stopnia osiągnięcia celów strategicznych realizowanych strategii relacyjnych w sieci.

Strategie poszczególnych uczestników sieci dostaw w relacji dostawca -odbiorca można sprowadzić do paradygmatu KKK. Paradygmat ten zakłada, że strategię relacyjną można opisać za pomocą trzech parametrów:

- kooperacji,
- konkurencji,
- kontroli (rozumianej jako chęć zdobycia kontroli nad partnerem dzięki posiadanej sile przetargowej) (Ciesielski 2005: 44).

Strategie w relacji dostawca - odbiorca stanowią jedna z form aliansu strategicznego. Istotę takiego aliansu można określić jako długoterminową umowę kooperacyjną zawartą pomiędzy dwoma lub większą liczbą przedsiębiorstw w celu połączenia, wymiany i/lub integracji specyficznych zasobów partnerów dla osiągnięcia założonego celu (Hung 1992: 34). Strategie te opierają się na istnieniu uprzywilejowanych relacji pomiędzy partnerami. Istotą strategii relacyjnych jest zawieranie dobrowolnych umów wykraczających poza logikę normalnych reguł rynkowych. Często strategie relacyjne postrzegane są jako niekonkurencyjne (Strategor 2000: 255-256). Pogląd taki nie jest w pełni słuszny. Przedsiębiorstwa stosujące strategie relacyjne, nie ograniczają konkurencji, lecz zmieniają jej charakter. Konkuruje skutecznością tych strategii.

Uwzględniając dotychczasowe rozważania można przyjąć, że badanie strategii relacyjnych w sieci dostaw jest zadaniem polegającym na analizie i ocenie planów strategicznych dotyczących strategii relacyjnych oraz sposobu ich realizacji pod względem kompletności etapów jak i ich poprawności metodycznej. Można zatem powiedzieć, że problemy badawcze w ramach badania strategicznego sieci dostaw będą dotyczyły trzech obszarów:

- funkcjonalnego (etapów, czynności realizowanych w procesie zarządzania strategicznego w sieci dostaw),
- instrumentalnego (zestawu metod i technik wykorzystywanych w poszczególnych etapach procesu zarządzania strategicznego w sieci dostaw),
- instytucjonalnego (rozmieszczenia uprawnień decyzyjnych oraz odpowiedzialności w zakresie formułowania i implementacji strategii w sieci dostaw) (Markiewicz 2011: 257).

Tabela 3. Klasyfikacja problemów badania strategicznego sieci dostaw.

Problemy badawcze	Kryteria oceny
Proces zarządzania strategicznego w sieci dostaw (aspekt funkcjonalny)	Poprawność procesu formułowania strategii relacyjnych. Poprawność procesu implementacji strategii relacyjnych.

Metody zarządzania strategicznego w sieci dostaw (aspekt instrumentalny)	Poprawność doboru metod do poszczególnych etapów zarządzania strategicznego. Poprawność stosowania metod zarządzania strategicznego.
Organizacja zarządzania strategicznego w sieci dostaw (aspekt instytucjonalny)	Rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych w zakresie zarządzania strategicznego siecią dostaw. Podział zadań i odpowiedzialności w zakresie formułowania i implementacji strategii relacyjnych.

Źródło: opracowano na podstawie (Markiewicz 2011: 257).

Na podstawie przeprowadzonej wcześniej analizy można przyjąć, że ogólnym celem wykorzystywania strategii relacyjnych jako podstawowego instrumentu zarządzania jest dążenie do zapewnienia prawidłowego i zrównoważonego funkcjonowania sieci dostaw organizacji w dłuższym horyzoncie czasu w warunkach dynamicznych zmian otoczenia. Osiągnięcie tego celu jest możliwe, jeżeli system zarządzania strategicznego sieci dostaw będzie sprawnie funkcjonował. Stąd też badanie strategiczne sieci dostaw będzie traktowane jako narzędzie diagnozy tych trzech aspektów zarządzania strategicznego oraz usprawniania działania w tym obszarze.

5. OCENA KONFIGURACJI W SIECI DOSTAW

Konfiguracja jest to rozmieszczenie części lub elementów, które tworzą całość w nieodłącznej formie. W przypadku konfigurowania sieci dostaw tworzy się określony układ składający się z poszczególnych przedsiębiorstw. Tak powstały system jest elastyczny, co oznacza, że można go rekonfigurować. Istotą konfiguracji sieci dostaw jest rozmieszczenie realizowanych w jej ramach funkcji (Ciesielski 2006: 32). Konfigurowanie może obejmować partnerów i firmy zależne. W oparciu o ten podział można mówić o konfiguracji wewnętrznej (w ramach korporacji) i zewnętrznej (obejmuje firmy autonomiczne). Można przyjąć, że sieć dostaw o konfiguracji zewnętrznej składa się często z podmiotów o rozbieżnych celach stanowiąc dynamiczny system, który przez cały czas się rozwija (Ciesielski, Długosz 2010: 84). W przypadku konfiguracji sieci dostaw problem badawczym jest ocena decyzji dotyczących sposobów jej konfigurowania.

Tabela 4. Klasyfikacja problemów badania konfiguracji sieci dostaw.

Problemy badawcze	Kryteria oceny
Decyzje strukturalne	rozmieszczenie istniejących elementów łańcucha dostaw dołączanie nowych elementów sieci dostaw
Decyzje dotyczące relacji pomiędzy ogniwami sieci dostaw	stała współpraca okazjonalna współpraca sposób dostarczenia produktu mechanizm wymiany informacji
Decyzje dotyczące ilości, liczbie i wielkości	kupowanych produktów wytwarzanych produktów przetwarzanych produktów dostarczanych produktów składowanych produktów
Decyzje dotyczące czasu	harmonogramy dostaw reakcje na zmiany
Decyzje dotyczące polityki w sieci dostaw	strategia produkcji strategia dystrybucji strategia zaopatrzenia polityka wymiany informacji zastosowanie outsourcingu

Źródło: opracowano na podstawie: (Ciesielski, Długosz 2010: 86-87).

Ocena powyższych decyzji powinna być dokonywana przy uwzględnieniu wpływu wielu czynników ze sfery makrootoczenia: ekonomicznych, technologicznych, polityczno-prawnych.

Drugim zakresem problemowym wyznaczonym przez badanie konfiguracji sieci dostaw jest ocena doboru partnerów.

Tabela 5. Kryteria oceny partnerów w sieci dostaw.

Problemy badawcze	Kryteria oceny
Oferowana cena	wysokość ceny stabilność ceny zakres udzielanych rabatów gotowość negocjacji cenowych koszty dostawy i transportu koszt zwrotów
Jakość oferowanego produktu	niezawodność i trwałość spełniane normy jakościowe gwarancje jakościowe system kontroli jakości

Czas dostawy	terminowość dostaw szybkość realizacji dostaw
Elastyczność i adaptacyjność	łatwość wprowadzania zmian gotowość realizacji zamówienie na warunkach klienta reakcja na sytuacje kryzysowe czas reakcji na nieplanowane zmiany popytu
Potencjał	zdolności produkcyjne zdolności logistyczne kompetencje zarządcze posiadana infrastruktura
Warunki płatności i kondycja i finansowa	możliwość kredytowania stabilność sytuacji finansowej rotacja kapitału
Lokalizacja	odległość od odbiorcy połączenia komunikacyjne kraj pochodzenia dostawcy źródło dostaw dla dostawcy
Serwis	zakres serwisu lokalizacja magazynów serwisowych wsparcie szkoleniowe i instruktażowe realizacja reklamacji
Doświadczenia	liczba klientów liczba realizowanych transakcji rekomendacje innych klientów

Źródło: opracowano na podstawie: (Ciesielski, Długosz 2010: 86-87).

Podczas oceny prawidłowości doboru partnerów sieci dostaw wykorzystywane kryteria nie są rozłączne. Pomiędzy niektórymi występuje silna korelacja.

6. PODSUMOWANIE

Powyższa koncepcja badawcza, umożliwia ocenę stanu sieci dostaw w dwóch obszarach. Wyniki takiej diagnozy pozwalają na określenie obszarów dysfunkcji. Przy wykorzystaniu podanych kryteriów diagnostycznych możliwe jest ustalenie stopienia zakłóceń funkcjonowania sieci dostaw. Na tej podstawie można sformułować wnioski diagnostyczne stanowiące propozycję przedsięwzięć eliminujących zauważone nieprawidłowości. Zaprezentowane założenia metodyczne mogą być źródłem inspiracji do dalszych prac nad kompleksową metodyką badania sieci dostaw. Punktem wyjścia do opracowania

takiej metodyki powinien być systemowy model sieci dostaw. Zdaniem autora główny wysiłek związany z jej opracowaniem, powinien być skierowany na określenie pełnego zbioru kryteriów diagnostycznych.

BIBLIOGRAFIA:

- Bieniok H. i Zespół (1997), *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Warszawa.
- Blaik P. (2010), *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Caplice Ch., Sheffi Y. (1994), *A Review and Evaluation of Logistics Metrics*, „The International Journal of Logistics Management”, nr 2.
- Ciesielski M., Długosz J., (red.) (2010), *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.
- Ciesielski M. (2005), *Strategie sieci i łańcuchów dostaw*, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1078, Wrocław.
- Ciesielski M. (2006), *Teoretyczne podstawy logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw*, „Gospodarka Materiałowa & Logistyka”, nr 8.
- Fey P. (1989), *Logistik-Management und integrierte Unternehmensplanung*, Verlag B. Kirsch, München.
- Gorynia M. (2000), *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, [w:] Gorynia M., (red.), *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań.
- Hübner H. (1984), *Informationsmanagement*, R. Oldenbourg Verlag, Wien, München.
- Hung C. L. (1992), *Strategic Alliances between Canada and the Newly Industrialized Countries of Pacific Asia*, „Management International Review”, vol. 32, no 4.
- Kamiński P., Simchi-Levi D. (2000), *Designing and Managing the Supply Chain, Concepts, Strategies, and Case Studies*, McGraw-Hill/Irwin, Boston.
- Markiewicz M. (2011), *Audyt strategiczny*, [w:] Lisiński M., (red.), *Audyt wewnętrzny w doskonaleniu instytucji*, PWE, Warszawa.
- Martyniak Z. (1996), *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa.
- Poirier Ch. C. (1999), *Advanced Supply Chain Management*, Berrette-Kochler Publishers, San Francisco.
- Rodawski B. (2005), *System mierników sieci dostaw*, „Prace naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1078, Wrocław.
- Rudkowski K., (red.) (1999), *Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie*, SGH, Warszawa.
- Stabryła A. (1984), *Analiza systemowa procesu zarządzania*, Ossolineum, Wrocław.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch. (1996), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strategor (2000), *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Witkowski J. (2003), *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, PWE, Warszawa.

STRESZCZENIE

Sieci dostaw, jako szczególnie rodzaj organizacji sieciowych, są w ostatnich latach w centrum uwagi teoretyków i praktyków zajmujących się zarządzaniem. Wśród przyczyn powstawania sieci dostaw można wymienić przede wszystkim zwiększający się poziom specjalizacji podmiotów

gospodarczych oraz rosnącą płynność poszczególnych branż. Tworzenie sieci dostaw stawia wysokie wymagania co do standardów działania i wysokości generowanych kosztów. Aby sprostać tym wymaganiom konieczne jest ciągle doskonalenie ich funkcjonowania. W artykule zostało przedstawione pojęcie i istota sieci dostaw oraz zaprezentowane ogólne założenia metodyki badania strategii relacyjnych i konfiguracji w takiej sieci. Uzupełnieniem tych treści jest prezentacja metod oceny tych dwóch obszarów badawczych. Metody te mogą być wykorzystane w procesie konstruowania kompleksowej metodyki badania sieci dostaw.

METHODICAL ASSUMPTIONS FOR EXAMINING RELATION STRATEGIES AND CONFIGURATION IN SUPPLY NETWORK

ABSTRACT

Supply networks, as a specific type of network organizations, have recently become subject of focus for theoreticians and practitioners in management sciences. The reasons for formation of supply networks include above all, increasing level of specialization of business entities and growing liquidity of particular trades. Creation of supply networks puts forth high requirements as to standards of actions and the amount of generated costs. In order to meet these requirements, it is necessary to continuously improve their functioning. The article presents the notion and the essence of a supply network, as well as the general assumptions of research methodology for relational strategies and configuration in such a network. This content is supplemented by presentation of evaluation methods of these two research areas. These methods can be used in the process of construction of the complex methodology to examine a supply network.