

WPLYW BLISKOŚCI MIĘDZYORGANIZACYJNEJ NA WZROST POZIOMU INTEGRACJI ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

Patrycja KLIMAS, Sebastian TWARÓG

Streszczenie: Jednym z wciąż aktualnych kierunków badań nad procesami współdziałania jest poszukiwanie czynników odpowiedzialnych za ich sukces. W przypadku łańcuchów dostaw istotnym aspektem skuteczności współpracy są istniejące w łańcuchu mechanizmy integracji. Nowym polem eksploracji naukowej w obszarze integracji łańcuchów dostaw, powstałym na styku zarządzania strategicznego, logistyki i geografii ekonomicznej jest koncepcja bliskości międzyorganizacyjnej. Artykuł dowodzi, iż optymalizacja oraz świadome kształtowanie bliskości międzyorganizacyjnej może być czynnikiem służącym lepszej integracji oraz wyższej skuteczności współdziałania w łańcuchu dostaw.

Słowa kluczowe: logistyka, łańcuch dostaw, integracja, bliskość międzyorganizacyjna

1. Wprowadzenie

Pierwsza dekada XXI wieku pokazała, że świat biznesu coraz częściej skłania się ku nawiązywaniu długookresowej współpracy międzyorganizacyjnej. Szeroki wachlarz korzyści współdziałania [1] zachęca uczestników rynku do zacieśniania relacji. Jednocześnie badania wskazują, że około 50-70% inicjatyw współpracy kończy się niepowodzeniem, a współdziałające podmioty zamiast generować ponadprzeciętną rentowność ponoszą dotkliwe straty. Pojawia się zatem pytanie - istotne zarówno z teoretycznej jak i aplikacyjnej perspektywy – w jaki sposób zwiększyć „przeżywalność” procesów współdziałania?

Dotychczasowe badania pokazują¹, że jednym z kluczowych czynników sukcesu długofalowej współpracy międzyorganizacyjnej (w tym sieci strategicznych, sieci biznesu i sieci dostaw) jest odpowiednia koordynacja i integracja całego procesu współdziałania jaki w niej zachodzi. Podejmowanie działań o charakterze zarządczo-integrującym ma zdecydowanie większe znaczenie dla skuteczności współdziałania aniżeli współzależność zasobowa (dedykowane zasoby), czy wcześniejsze doświadczenia we współdziałaniu [2]. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie nowego podejścia do zwiększania skuteczności procesów harmonizujących łańcuchy dostaw poprzez zastosowanie głównych założeń hipotezy bliskości². Przesłanką ograniczenia rozważań do współdziałania w ramach

¹ Badaniem objęto 78 zróżnicowanych względem profilu działalności podmiotów oraz ich 1572 alianse strategiczne [2].

² Hipoteza bliskości głosi, iż bliskość międzyorganizacyjna (rozumiana jako podobieństwo atrybutów organizacji) zwiększa prawdopodobieństwo zawiązania współpracy, efektywność więzi międzyorganizacyjnych oraz skuteczność współdziałania [3,4]. Zatem przez optymalizację bliskości międzyorganizacyjnej rozumie się dążność współdziałających stron do zwiększania jej poziomu. Należy jednak zauważyć, iż w świetle dotychczasowych badań w przypadku wymiarów społecznego i poznawczego

łańcuchów dostaw był fakt, iż aspekty dotyczące koordynacji, integracji oraz harmonizacji procesów współdziałania mają w ich przypadku kluczowe (a nawet ponadprzeciętne w porównaniu do innych typów współpracy) znaczenie.

2. Łańcuch dostaw – przesłanki tworzenia

Wzrost wymogów współczesnych klientów oraz konkurencja na rynkach spowodowały, że funkcjonujące w dotychczasowych uwarunkowaniach łańcuchy towarów stawały się coraz mniej efektywne i nie spełniały oczekiwań przedsiębiorców. Z biegiem czasu konkurowanie stawało się coraz bardziej wyniszczające gdyż dynamika wzrostu nakładów na konkurowanie znacznie przewyższała wzrost przychodów ze sprzedaży. Te okoliczności spowodowały, że przedsiębiorcy zaczęli zwracać coraz większą uwagę na obszary możliwej redukcji kosztów funkcjonowania. Jednym z rozwiązań okazało się pionowe bądź poziome integrowanie uczestników łańcuchów towarów. Stało się to załącznikiem tworzenia swoistych łańcuchów w skład których wchodziły podmioty niezbędne do wyprodukowania i dostarczenia produktów ostatecznemu klientowi (integracja w pionie) bądź funkcjonujące na określonym poziomie współcześnie rozumianego łańcucha dostaw (integracja w poziomie - np. współpraca: w sieciach dystrybucji, na poziomie detalicznej – sieci sklepów dyskontowych).

Podmioty zintegrowane pionowo w istocie przypominają tradycyjne łańcuchy towarów z tą jednak różnicą, że wspólne wymogi efektywnościowe zostały narzucone wszystkim organizacjom uczestniczącym w łańcuchach na bazie działań integrujących. Tak powstałe łańcuchy dostaw okazały się w praktyce rozwiązaniem lepszym niż łańcuchy towarów gdyż nie tylko prowadziły do zaspokajania potrzeb klientów, ale też czyniły ten proces bardziej efektywnym. Owa wyższa efektywność działania takiego łańcucha mogła znaleźć przełożenie na dystrybucję nadwyżki przychodów nad kosztami pomiędzy uczestników łańcucha dostaw. Istnienie łańcuchów dostaw w praktyce gospodarowania zostało już dawno odnotowane w literaturze, brak jest jednak sprecyzowanej sekwencji przekształcania się łańcuchów towarów w łańcuchy dostaw. Różnorodność poglądów w tym zakresie może być spowodowana niejednorodnym stanowiskiem autorów w kwestii istoty łańcuchów dostaw. Istnieją różne dominujące przesłanki tworzenia łańcuchów dostaw – zazwyczaj mają one charakter *handlowy* determinowany pionowymi aliansami (sojuszami) strategicznymi, generującymi wartość dodaną dla wszystkich uczestników i poprawiającymi poziom obsługi klienta. Jeżeli jednak możliwości tworzenia owej wartości i nowej jakości obsługi klienta zależą w głównej mierze od *sprawności procesów przepływów*, wówczas tworzenie łańcuchów dostaw determinowane jest przesłankami natury logistycznej [5]. Takie sytuacje prezentuje syntetycznie tabela 1.

optymalizacja poziomu bliskości nie jest jednoznaczna z jej maksymalizacją. Innymi słowy powyżej pewnego poziomu bliskości społecznej oraz bliskości poznawczej dalsze zbliżanie organizacji wywołuje skutki odwrotne do zamierzonych (tzw. paradoks bliskości).

Tab. 1. Przesłanki przekształcania łańcuchów towarów w łańcuchy dostaw

		ŁAŃCUCH TOWARÓW	
		ŁAŃCUCH DOSTAW	ŁAŃCUCH DOSTAW
PRZESŁANKA TWORZENIA	HANDLOWA	- usprawnienia w produkcji i dystrybucji poprzez wspólną politykę handlową; - oszczędności kosztowe poszczególnych ogniw; - oszczędności czasu w procesach i czynnościach handlowych i marketingowych.	- uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej poprzez usprawnienia przepływów fizycznych i informacyjnych oraz / niekiedy finansowych.
		↓	↓
	<i>Logistyka jako jeden z obszarów funkcjonowania łańcuchów dostaw</i>		<i>Logistyka jako przesłanka tworzenia łańcuchów dostaw</i>

Źródło: S. Twaróg: Logistyczne aspekty zarządzania łańcuchami dostaw krwi w Polsce, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 50 – rozprawa doktorska (niepublikowana).

Oba nurty występowały równocześnie, a pojawiające się w przestrzeni gospodarczej łańcuchy dostaw reprezentowały zarówno pierwotne jak i następcze podejście. W świetle rozważań niniejszego artykułu należy zwrócić uwagę na wątek logistyczny³ powstających łańcuchów dostaw. Dominująca przesłanka w takich okolicznościach ma swoje źródło w integrujących funkcjach logistyki [6]. Wielu autorów zwraca uwagę na to, że integrowanie to jeden z (niekiedy nigdy nie osiągniętych) celów działań logistycznych. Działania logistyczne ukierunkowują system ku coraz bardziej doskonałej integracji w nadziei na uzyskanie większego efektu synergii. Logistyka w biznesie oferuje szereg praktycznych rozwiązań w zakresie integrowania, stąd też powszechność procesów składowania i przemieszczeń w łańcuchach dostaw spowodowała, że część obserwatorów zaczęła postrzegać logistykę jako swoisty kręgosłup nowych łańcuchów dostaw. Wyznaczenie logistyce zadania integrowania łańcuchów dostaw sprowadza się w istocie do stworzenia w jego ramach łańcucha logistycznego⁴.

Procesy zapewniania integracji i koordynacji łańcuchów przyciągają coraz większą uwagę badaczy zarówno na gruncie zarządzania strategicznego [11] jak i logistyki [12]. W przypadku łańcuchów dostaw⁵ oraz zachodzących w ich ramach procesów współpracy

³ Paradygmatem logistyki jest jej orientacja przepływowa, tj. istnienie fizycznych i informacyjnych przepływów (*przedmiot logistyki*), które w procesie zarządzania są kształtowane (*istota logistyki*) w sposób umożliwiający osiągnięcie dostępności produktów w ramach założonych walorów czasowo – przestrzennych (*cel logistyki*). Te walory determinowane są wymogami (potrzebami) końcowych odbiorców [7].

⁴ Łańcuchy logistyczne są rezultatem stosowania w praktyce gospodarczej zasady (orientacji) przepływowej. Orientacja na przepływy ma charakter zdolności strategicznej, obejmującej wszystkie procesy w łańcuchu tworzenia wartości [8].

⁵ W pracy przyjmuje się, że łańcuch dostaw to współdziałające w różnych obszarach funkcjonalnych firmy wydobywcze, produkcyjne, handlowe, usługowe oraz ich klienci, między którymi przepływają strumienie produktów, informacji i środków finansowych [9].

szczególnie istotną przesłanką ich sprawnego⁶ funkcjonowania jest *de facto* zapewnienie odpowiedniego poziomu zintegrowania odbywających się w ich ramach przepływów informacji, produktów i pieniędzy [13]. Integracja podmiotów działających we wspólnym łańcuchu dostaw oznacza realizację procesów współpracy pomiędzy dostawcami i odbiorcami, wspólne projektowanie produktów, wspólne systemy oraz dzielenie się informacjami [15].

3. Integracja łańcucha dostaw – znaczenie i elementy

Integracja odnosi się do harmonizowania (scalania) niezależnych elementów (komponentów) tak, aby w wyniku scalenia łącząca je relacja współdziałania cechowała się większą skutecznością. Dlatego też integracja powinna obejmować działania „*wszystkich i tylko tych elementów (ogniwi łańcucha dostaw), które są niezbędne do jego (całego łańcucha dostaw) powodzenia i do włączenia ich tak, aby elementy te przyczyniły się do maksymalnego powodzenia całości*” [16]. Działania integracyjne w łańcuchach dostaw mogą być postrzegane w sensie podmiotowym lub przedmiotowym [17].

Przedmiotowe pojmowanie procesów i działań integracyjnych odnosi się do harmonizowania składających się na łańcuch dostaw strumieni informacyjnych (służących planowaniu, sterowaniu i kontroli fizycznych strumieni materiałów i produktów), strumieni materiałów (służących tworzeniu w łańcuchu wyższej wartości poprzez odpowiednie kształtowanie procesów transportu, magazynowania i manipulacji) oraz funkcji logistycznych (służących dostrajaniu logistycznych obszarów decyzyjnych poszczególnych podmiotów).

Integracja w sensie podmiotowym sprowadza się do harmonizowania (1) obszarów logistyki wewnątrz pojedynczego podmiotu, (2) głównych podsystemów logistycznych oraz (3) podmiotów współdziałających na rynku (zaopatrzenia i (lub) dystrybucji). W dobie postępującej i przyspieszającej dekonstrukcji łańcuchów dostaw oraz lawinowego wzrostu popularności inicjatyw sieciowych szczególnego znaczenia nabierają badania nad zarządzaniem łańcuchami dostaw zwłaszcza w kontekście zapewniania odpowiedniego poziomu zintegrowania tworzących je ogniwi.

Integracja łańcucha dostaw może być podzielona na następujące komponenty: (1) integracja informacji, która umożliwia redukcję wewnętrznego wzmocnienia zapotrzebowania oraz eliminuje opóźnienia wynikające z przepływu informacji, dzięki czemu zmniejsza wewnętrzną niepewność i zmienność w zakresie zapotrzebowania, pozwalając skoncentrować się na właściwej obsłudze klienta; (2) koordynacja i podział zasobów, co umożliwia eliminację opóźnień i strat spowodowanych zbędnymi działaniami w łańcuchu dostaw oraz redukuje zmienność i niepewność zapotrzebowania; (3) integracja organizacyjna, umożliwiająca zwiększenie szybkości reakcji oraz ogólną poprawę funkcjonowania łańcucha dostaw we wszystkich obszarach; (4) integracja przestrzenna i

Jednocześnie za łańcuch dostaw rozumie się sieć organizacji zaangażowanych, poprzez powiązania z dostawcami i odbiorcami w różne procesy oraz działania, które tworzą wartość w postaci produktów/usług dostarczanych ostatecznym klientom [10]. W świetle powyższych definicji pojęcia łańcuch dostaw i sieć dostaw w niniejszej pracy traktowane są synonimicznie, co z punktu widzenia konfiguracji podmiotowej łańcucha/sieci dostaw nie fałszuje wyciąganych wniosków.

⁶ Przyjmując za Zieleniewskim, że sprawny jest jednocześnie efektywny, korzystny i skuteczny [14].

logistyczna, przyczyniająca się do redukcji czasu transportu i tym samym do zwiększenia szybkości odpowiedzi łańcucha dostaw, może ona wzmocnić integrację w zakresie koordynacji i organizacji [18].

Procesy integracji podmiotów współdziałających na rynku nakierowane są na relacje międzyorganizacyjne, a ich realizacja odbywa się na styku różnych ogniw łańcucha dostaw (integracja pionowa/wertykalna oraz pozioma/horyzontalna). Dla zapewnienia właściwego przebiegu procesu integracji w sieci współdziałających podmiotów kluczową rolę odgrywa ogniwo odpowiedzialne za scalanie sieci, zapewniające odpowiedni stopień zintegrowania. Ogniwo-integrator posiada zwykle pewne wyróżniające kompetencje, unikatowe umiejętności i nierzadko funkcjonuje wykorzystując najnowsze koncepcje zarządzania [19] pozwalające dostrajać i synchronizować działalność niezależnych (w sensie organizacyjno-prawnym) podmiotów. Zwykle w łańcuchu dostaw mamy do czynienia z koegzystencją dużej ilości poddostawców i podwykonawców (głównie podmioty sektora MSP) dla jednego (zwykle dużego) producenta dóbr finalnych [20]. Organizacja odpowiedzialna za integrację zwykle zajmuje pozycję centralną w sieci pozwalającą jej podejmować działania na rzecz organizacji i zarządzania siecią. Co więcej poza sprawowaniem funkcji zarządczych i strategicznych, tzw. *focal firm*⁷ (ogniskowa) kształtuje i stymuluje procesy tworzenia i transferu wiedzy pomiędzy podmiotami współtworzącymi łańcuch dostaw [20, 21, 22, 23] Stymulacyjne i aktywizujące działania ogniskowej realizowane są głównie poprzez podejmowanie działań na rzecz maksymalizowania i różnicowania relacji wewnątrz sieci dostaw [24]. Działalność integratora w sieci obejmuje aspekty związane z opracowywaniem strategii dla całego łańcucha, zapewnieniem dopasowania partnerów, wywieraniem ukierunkowanych nacisków na poszczególne organizacje [25]. Pełnienie roli integratora wiąże się nie tylko z dodatkową odpowiedzialnością i pełnieniem obowiązków na rzecz sieci, pozwala także zawłaszczać większą niż pozostali „część wspólnego tortu” – integrator zawłaszcza największą część z generowanej w łańcuchu renty [22].

Integrację należy postrzegać jako spoiwo lub czynnik sprawczy powstającej nowej organizacji – „metaorganizacji” jaką jest łańcuch dostaw [26]. Przesłanką integracji są umowy handlowe, kooperacyjne w zakresie wytwarzania i inne formy wspólnych ustaleń zobowiązujących strony do odnajdywania kompromisu kosztowego oraz poszukiwania wspólnych koncepcji w zakresie obsługi klienta. Już zakres tych działań wskazywał na konieczność zmiany perspektywy postrzegania przez podmioty (instytucje) wchodzące w łańcucha dostaw zadań, jakie łańcuch dostaw musi wykonywać – chodzi tu o te zadania, których charakter jest długofalowy (przyjęcie optyki strategicznej). Zatem kształtowanie łańcuchów dostaw powinno uwzględnić charakter długofalowy. Jak wskazują badania [20] zapewnienie sprawnego funkcjonowania łańcucha dostaw wymaga integracji przejawiającej się w dostosowaniu poszczególnych ogniw oraz ich funkcjonowania. K. Morya i H. Dwivedi wskazują, że kluczowe jest zsynchronizowanie działalności podmiotów w

⁷ Niektórzy autorzy przypisują ogniskowej firmie realizację wszelkich działań i procesów logistycznych w całym łańcuchu, czy sieci logistycznej [27]. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjmuje się węższą koncepcję ogniskowej [np. 22, 28] akcentującą koordynacyjną i integracyjną działalność ogniskowej. Dlatego też pojęcia integrator i ogniskowa będą stosowane zamiennie.

Warto także zauważyć, że ogniskowa (*focal firm*) pełni identyczne role oraz funkcje w łańcuchu dostaw, jak orkiestrator (*network orchestrator*) w sieciach innowacji. Porównaj Capaldo 2007 i Dembiński 2009. We wcześniejszej literaturze pojęcia te bywały także stosowane zamiennie np. [28].

wymiarze strategicznym, strukturalnym, kulturowym, systemowym i zasobowym. Jednakże podejście to wydaje się być w pewnym sensie ograniczone. Literatura podkreśla bowiem, że skuteczna integracja łańcuchów dostaw nie powinna pomijać takich aspektów jak uwarunkowania społeczne czy instytucjonalne [29]. Zatem z punktu widzenia skuteczności łańcuchów dostaw bliskość (podobieństwo) ogniw rozpatrywana m.in. w wymiarach organizacyjnym, społecznym, czy instytucjonalnym może być cechą zwiększającą poziom integracji, a co za tym idzie zwiększającą sprawność działania łańcuchów dostaw. W świetle powyższego interesującym naukowo, a jednocześnie ciekawym w sensie menedżerskim kierunkiem rozważań i badań łańcuchów dostaw może być mająca swoje źródła w geografii ekonomicznej i zarządzaniu strategicznym, a jednocześnie niezgłębiona na gruncie logistyki koncepcja bliskości.

4. Znaczenie bliskości dla integracji łańcuchów dostaw

U podstaw koncepcji bliskości międzyorganizacyjnej leży założenie, iż jest ona istotnym warunkiem przedwstępnym dla zawiązywania współpracy międzyorganizacyjnej [30]. Co więcej w trakcie trwania kooperacji bliskość międzyorganizacyjna również odgrywać znaczącą rolę gdyż zapewnienie odpowiedniego jej poziomu w przekroju różnych wymiarów pozytywnie wpływa na koordynację i integrację sieci oraz sprzyja realizacji procesów uczenia się i transferu wiedzy [3]. Zatem z punktu widzenia hipotezy bliskości dla integratora istotne jest aby poszczególne ogniwa łańcucha dostaw były względnie homogeniczne przynajmniej w stopniu umożliwiającym im skoordynowaną działalność. Podobieństwo członków łańcucha⁸, czy inaczej odpowiednie ich dopasowanie w przekroju różnych własności oraz płaszczyzn funkcjonowania pozwala integratorowi łatwiej i szybciej zintegrować łańcuch oraz lepiej nim zarządzać.

Bliskość międzyorganizacyjna ogólnie definiowana jest jako podobieństwo autonomicznych podmiotów pod względem różnego rodzaju atrybutów, własności, cech, czy charakterystyk. Poszczególne obszary podobieństwa wyznaczają tzw. wymiary bliskości międzyorganizacyjnej. Najczęściej cytowana, pięciowymiarowa koncepcja bliskości wyodrębnia pięć wymiarów [3]: geograficzny, instytucjonalny, poznawczy, organizacyjny i społeczny. Przełożenie hipotezy bliskości na kanwę procesów integracji łańcuchów dostaw zasadza się na założeniu, że wysoki poziom bliskości międzyorganizacyjnej usprawnia integrację oraz zwiększa sterowność łańcucha dostaw.

Organizacje bliskie cechują się:

- niewielką odległością przestrzenną lub czasową (bliskość geograficzna – poziom mezo);
- podobieństwem wewnętrznych i zewnętrznych warunków organizacyjnych (bliskość organizacyjna – poziom mezo);
- zbieżnością baz wiedzy, baz referencyjnych oraz technologii (bliskość poznawcza – poziom mezo);
- funkcjonowaniem w takim samym otoczeniu instytucjonalnym (bliskość instytucjonalna – poziom makro);
- istnieniem nieformalnych sieci kontaktów społecznych (bliskość społeczna – poziom mikro).

⁸ Homogeniczność w przekroju wymiarów bliskości przy jednoczesnej heterogeniczności domen działalności.

Należy zauważyć, iż poziom bliskości międzyorganizacyjnej determinowany jest symultanicznie uwarunkowaniami rozpatrywanymi na trzech poziomach tj. mikro (pracownicy rozważanych organizacji), mezo (rozważane organizacje) oraz makro (otoczenia w jakich funkcjonują rozważane organizacje).

Potencjalnie łańcuch dostaw tworzony z ogniw funkcjonujących w oparciu o podobne/zbieżne rozwiązania organizacyjne, uwarunkowania kulturowe, czy rozwiązania instytucjonalne powinien uzyskiwać lepsze (ekonomiczne i nieekonomiczne) wyniki niż łańcuch zbudowany ze skrajnie odmiennych organizacji (tabela 2).

Tab. 2. Wymiary bliskości, a funkcjonowanie łańcuchów dostaw

Wymiar bliskości	Fundament bliskości	Znaczenie dla integracji i funkcjonowania łańcucha dostaw
Geograficzny	Odległość przestrzenna lub czasowa podmiotów.	Większe możliwości kontaktów bezpośrednich, niższe koszty transportu, szybszy dostęp do zasobów.
Organizacyjny	Warunki organizacyjne funkcjonowania podmiotów oraz przynależność do sieci międzyorganizacyjnych.	Łatwiejsza współpraca (w tym komunikacja) dzięki zbieżności podejść do zarządzania, filozofii działania, struktur i kultur organizacyjnych, czy orientacji strategicznej oraz wizji przyszłości (w tym konwergencja celów działalności). Podobieństwo ogniw w powyższych aspektach może być źródłem wzajemnego zrozumienia i zaufania międzyorganizacyjnego, a także osłabia ryzyko wystąpienia zachowań oportunistycznych.
Spoleczny	Relacje interpersonalne łączące pracowników poszczególnych ogniw łańcucha dostaw.	Wzrost skuteczności komunikacji oraz ograniczenie ryzyka pojawienia się zachowań oportunistycznych (np. poprzez relacje przyjaźni, sympatii, więzi rodzinne, podobieństwo wartości i norm).
Poznawczy	Bazy wiedzy referencyjnej, zdolność absorpcyjna oraz domena działalności ogniw.	Synchronizacja procesów wytwarzania dzięki zbieżności rozwiązań technologicznych, stosowanych standardów wytwarzania w tym norm jakości. Wzrost skuteczności komunikacji międzyorganizacyjnej mający źródło we wspólnym żargonie oraz przynależności do tych samych wspólnot praktyki.
Instytucjonalny	Otoczenie instytucjonalne ogniw łańcucha dostaw	Możliwość ściślejszego współdziałania odbywającego się w jednakowym otoczeniu instytucjonalnym – ogniwa działają w takich samych ramach prawnych (np. jednakowe zasady księgowości, regulacje z zakresu prawa pracy, czy bhp), czy uwarunkowaniach kulturowych (np. brak różnic i napięć kulturowych utrudniających współdziałanie).

Źródło: opracowanie własne P. Klimas

Podsumowując należy stwierdzić, że świadome kształtowanie optymalnego poziomu bliskości międzyorganizacyjnej pozwala na lepszą integrację łańcuchów dostaw w przekroju wszystkich jej komponentów. I tak:

- integracja przestrzenna i logistyczna może być zwiększana poprzez optymalizację poziomu bliskości geograficznej;
- integracja organizacyjna może być zwiększana poprzez optymalizację poziomu bliskości organizacyjnej;
- integracja informacji może być zwiększana poprzez optymalizację poziomu bliskości poznawczej, społecznej i instytucjonalnej;
- integracja dotycząca koordynacji i podziału zasobów może być zwiększana poprzez optymalizację poziomu bliskości poznawczej.

Integracja łańcucha dostaw z wykorzystaniem głównych założeń hipotezy bliskości wymaga równoległego podejmowania działań harmonizujących w różnych przestrzeniach międzyorganizacyjnych odzwierciedlających poszczególne wymiary bliskości. Dbałość integratora o odpowiedni poziom bliskości ogniw współtworzących łańcuch dostaw może być wykorzystywana jako narzędzie podnoszenia poziomu spójności i integracji procesów współdziałania gdyż:

- zwraca uwagę integratora na różne aspekty wywierające wpływ na procesy współdziałania; w tym uwzględnić kwestie organizacyjne i społeczne, a nie tylko zbieżność technologiczną;
- uwzględnić różne poziomy dostosowania podmiotów tj. mikro, mezo oraz makro;
- stwarza możliwość stosowania przez integratora jednorodnego podejścia (koordynacyjnego, ale też zarządczego) do wszystkich ogniw łańcucha dostaw przynosząc oszczędność czasu i kosztów dywersyfikacji działań.

Zatem należy podkreślić, iż zastosowanie wytycznych hipotezy bliskości na gruncie integracji łańcucha dostaw może przynieść korzyści w postaci: (1) oszczędności kosztów całego łańcucha dostaw, (2) wyższego poziomu obsługi klienta (w tym czas, koszt, elastyczność procesu obsługi), (3) zmniejszenia ryzyka (tj. rozłożenie ryzyka na poszczególne ogniwa, zmniejszenie ryzyka zachowań oportunistycznych), (4) wyższego poziomu elastyczności (adaptatywności) łańcucha dostaw.

5. Wnioski

Bliskość międzyorganizacyjna rozumiana jest jako podobieństwo autonomicznych, ale współdziałających ze sobą podmiotów pod względem różnego rodzaju atrybutów, własności, cech, czy charakterystyk. Przyjmuje się, że w przypadku łańcuchów dostaw bliskość może być postrzegana jako czynnik służący lepszej integracji oraz wyższej skuteczności współdziałania. Po pierwsze, racjonalnie kształtowana bliskość międzyorganizacyjna może być gwarantem synchronizacji ogniw łańcucha dostaw pod względem strategicznym, strukturalnym, kulturowym, systemowym i zasobowym, czyli w wymiarach uznanych za kluczowe dla skutecznej integracji oraz sprawnego funkcjonowania łańcuchów dostaw. Po drugie, znaczenie optymalizacji bliskości międzyorganizacyjnej dla skutecznej integracji oraz sprawnego funkcjonowania łańcuchów dostaw ma swoje źródła w jej pozytywnych związkach z poziomem integracji przestrzennej i logistycznej, integracji organizacyjnej, integracji informacji oraz integracji powiązanej z koordynacją i podziałem zasobów w łańcuchu dostaw. Po trzecie, z punktu widzenia logistyki możliwości tworzenia wartości dodanej oraz zapewniania wyższej jakości obsługi klienta zależą w głównej mierze od *sprawności procesów przepływów*, której poziom także

pozostaje pod wpływem poziomu bliskości międzyorganizacyjnej poszczególnych ogniw łańcucha dostaw.

Bibliografia

1. Czakon W.: Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa. Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 2007
2. Kale P., Dyer J.H., Singh H.: Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function. "Strategic Management Journal" 2002, Vol.23, No. 8, s. 747-767
3. Boschma R.A.: Proximity and Innovation: A Critical Assessment. "Regional Studies" 2005, Vol. 39.1, s. 61-74.
4. Czakon W.: Hipoteza bliskości. „Przegląd organizacji” 2010 nr 9, s. 16 – 21
5. Twaróg S.: Logistyczne aspekty zarządzania łańcuchami dostaw krwi w Polsce. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2012, s. 50 – rozprawa doktorska (niepublikowana)
6. Szołtysek J.: Integracja w logistyce, [w:] Integracyjna funkcja logistyki, J. Szołtysek [red.], Zeszyty Naukowe Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, nr 23/2011
7. Szołtysek J.: Paradygmat logistyki a paradygmat w logistyce, [w:] Logistyka i inne koncepcje zarządzania w naukach ekonomicznych, S. Kauf [red.], Uniwersytet Opolski, Opole 2012
8. Kauf S.: Strategiczno – planistyczne aspekty integracji marketingu i logistyki, Instytut Śląski, Opole 2005
9. Witkowski J.: Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje. Procedury. Doświadczenia. PWE, Warszawa 2010
10. Christopher M.: Logistics and supply chain management: strategies for reducing costs and improving service. Financial Times, Prentice Hall, London 1998
11. Czakon W.: Sieci w zarządzaniu strategicznym. Wolters Kluwer, Warszawa 2012
12. Hsu-Hao Tsai H.-H., Yen-Ping Chi Y.-P.: Trend Analysis of Supply Chain Management by Bibliometric Methodology. "International Journal of Digital Content Technology and its Applications" 2011, Vol.5, No.1, s.285-295.
13. Coyle J.J., Bardi E.J., Langley Jr. C.J.: Zarządzanie logistyczne, PWE, Warszawa 2007
14. Zieleniewski J.: Organizacja i zarządzanie, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1981
15. Christopher M.: Strategia zarządzania dystrybucją, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1996.
16. Kotarbiński T.: Traktat o dobrej robocie. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1969
17. Kisperska-Moroń D.: Wpływ tendencji integracyjnych na rozwój zarządzania logistycznego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000
18. Reichhart A., Holweg M.: Creating the Customer – Responsive Supply Chain, Judge Business School, Cambridge 2006
19. Perechuda K.: Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2007

20. Morya K K , Dwivedi H.: Aligning Interests of SMEs and a Focal Firm (MNE) in a Global Supply Chain Setup “The Icfai University Journal of Supply Chain Management” 2009, Vol.VI, No.1, s.49-59
21. Boari C.: Industrial Clusters, Focal Firms, and Economic Dynamism: A Perspective from Italy. The International Bank for Reconstruction and Development. Washington 2001
22. Dembinski P.H.: Very Large Enterprises, Focal Firms and Global Value Chains. *Revista de Economía Mundial*, 2009, Issue 23, p.107-129
23. Chun-Der Ch., Yi-Wen F., Cheng-Kiang F.: Cultivating Focal Firm's Integration Capabilities: Critical Determinants Supply Chain Process The Investigation of and Consequences. *Proceedings of World Academy of Science: Engineering & Technology*, May2009, Vol. 53, p.191-198
24. Capaldo A.: Network Structure and Innovation: the Leveraging of a Dual Networks as a Distinctive Relational Capability. *Strategic Management Journal* 2007, Vol. 28, s.585–608
25. Fuchs P.H., Mifflin K.E., Miller D., Whitney J.O.: Strategic integration: Competing in the age of capabilities. “*California Management Review*” 2000, Vol.42, s.118-147
26. Szoltysek J., Twaróg S.: Kształtowanie system logistycznego meta organizacji, [w:] *Logistyka. Współczesne wyzwania nr 2*, J. Szoltysek, B. Detyna [red.] PWSZ im. Angelusa Silesiusa w Wałbrzychu, Wałbrzych 2011
27. Łupicka A.: Teorie wyjaśniające powstawanie i funkcjonowanie sieci logistycznych. „*LogForum*” 2005, Vol.1, Iss.2, No.1 [<http://www.logforum.net>]
28. Hinterhuber writes that focal firm orchestrates value chain – see Hinterhuber A.: Value chain orchestration in action and the case of the global agrochemical industry, “*Long Range Planning*” 2002, Vol. 35, s. 615–635
29. Twaróg S.: Instytucjonalne implikacje integrowania łańcuchów dostaw krwi w Polsce. „*Gospodarka Materiałowa i Logistyka*” 2010, nr5, s.9-14
30. Knoblen J., Oerlemans L.A.G: Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. “*International Journal of Management Reviews*” 2006, Vol. 8, s. 71–89.

Mgr Patrycja Klimas
 Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
 Dr Sebastian Twaróg
 Samodzielny Zakład Logistyki Społecznej
 Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
 40 – 287 Katowice, ul. 1 Maja 50
 Tel./fax.: 32 257 73 01
 e-mail: patrycja.klimas@ue.katowice.pl
 sebastian.twarog@ue.katowice.pl