

MECHANIZMY KOORDYNACJI WSPÓŁPRACY W ŁAŃCUCHU DOSTAW – SYSTEMATYCZNY PRZEGLĄD LITERATURY*

Urszula Ryciuk

Politechnika Białostocka
e-mail: u.ryciuk@pb.edu.pl

DOI: 10.15611/noz.2017.2.08
JEL Classification: D8, L14, D23

Streszczenie: U źródeł koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw leży przekonanie o konieczności podejmowania wspólnych działań przez przedsiębiorstwa tworzące łańcuch dostaw. Czysta współpraca w łańcuchu dostaw pozostaje jednak w sferze rozważań teoretycznych. Mechanizmami koordynacji działań (regulacji działalności gospodarczej) są także konkurencja i walka negocjacyjna między podmiotami oraz formalna lub nieformalna władza decyzyjna jednego podmiotu lub ich większej liczby (integracja/hierarchia), a także formy hybrydowe. Celem opracowania jest analiza stanu badań nad zagadnieniem koordynacji w łańcuchu dostaw oraz zidentyfikowanie głównych obszarów badawczych związanych z tą tematyką. Artykuł powstał na podstawie systematycznego przeglądu literatury, który obejmował między innymi wyłonienie podstawowej literatury i selekcję publikacji, analizę bibliometryczną oraz analizę treści. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że koordynacja współpracy w łańcuchu dostaw jest zagadnieniem nowym, wciąż mało rozpoznany w literaturze i mogącym stanowić aktualny i ciekawy obszar badawczy.

Słowa kluczowe: łańcuch dostaw, mechanizmy koordynacji współpracy, systematyczny przegląd literatury.

1. Wstęp

U źródeł koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw leży przekonanie o konieczności podejmowania wspólnych działań przez przedsiębiorstwa tworzące łańcuch dostaw [Witkowski 2010, s. 7]. Współpraca między podmiotami jest niezbędna w celu poprawy skuteczności i efektywności podejmowanych działań, a w konsekwencji – uzyskiwania efektów synergicznych oraz przewagi konkurencyjnej. Współzależne ogniwa łańcucha dostaw powinny współdzielić odpowiednie informacje i podejmować wspólne decyzje w celu lepszej koordynacji i synchronizacji przepływu materiałowego [Taylor, Terhune 2000, s. 37].

Czysta współpraca w łańcuchu dostaw pozostaje jednak w sferze rozważań teoretycznych [Ciesielski (red.) 2006, s. 12]. Dopóki ogniwa łańcucha dostaw pozostają odrębnymi przedsiębiorstwami, dopóty zawsze istnieje ryzyko pojawienia się zachowań oportunistycznych motywowanych chęcią zwiększenia zy-

sków krótkookresowych. Formy partnerstwa są także przejawem walki konkurencyjnej, która może prowadzić do rywalizacji lub uzależnienia jednego partnera od drugiego [Łupicka 2009, s. 5]. Podobnie występowanie relacji partnerskich nie wyklucza istnienia władzy w łańcuchu dostaw. Łańcuch dostaw jest więc przykładem występowania różnych mechanizmów koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej.

Cele opracowania stanowią analiza stanu badań nad zagadnieniem koordynacji współpracy w łańcuchu dostaw oraz zidentyfikowanie głównych obszarów badawczych związanych z tą tematyką. Artykuł powstał na podstawie systematycznego przeglądu literatury.

2. Koordynacja współpracy w łańcuchu dostaw

Koordynacja (*governance*, sposób regulacji, władztwo) współpracy w łańcuchu dostaw oznacza wszystkie

* Praca sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki (nr rej. 2014/13/B/HS4/03293).

działania podejmowane w celu zarządzania relacjami w łańcuchu dostaw. Jest to pojęcie szersze niż kontrola [Varoutsas, Scapens 2015, s. 69] i odnosi się do zespołu działań, które są podejmowane w celu osiągnięcia trwałej i przynoszącej korzyści równowagi interesów i władzy [Nooteboom 1999, s. 1]. Pojęcie obejmuje planowane i świadome działania podejmowane przez podmioty, a także elementy niezaplanowane, pojawiające w wyniku współpracy. Pojęcie może odnosić się do relacji między dwoma podmiotami w łańcuchu dostaw, ale również do całego łańcucha dostaw traktowanego jako rozszerzona organizacja. Koordynacją nazwać można także pewne ramy/struktury, w których inicjowane są, budowane, rozwijane i monitorowane relacje międzyorganizacyjne. Instrumentami koordynacji mogą być umowy, zaufanie, standardy i normy etyczne.

Zgodnie z paradygmatem KKK opisanym przez A. Sulejewicza [1997] występujące w łańcuchach dostaw formy skrajne koordynacji rynkowej to: konkurencja (rywalizacja i walka negocjacyjna pomiędzy podmiotami), kooperacja (współpraca, porozumienie) oraz integracja/hierarchia (formalna lub nieformalna władza decyzyjna jednego lub kilku podmiotów), które w rzeczywistości gospodarczej występują przede wszystkim w postaci mieszanej. W paradygmacie KKK konkurencja, kooperacja i kontrola występują jako równorzędne formy koordynacji rynkowej. Natomiast w przedstawionej przez O.E. Williamsona [1979] teorii kosztów transakcyjnych (TKT) wyróżnić można: transakcje organizowane przez rynek oraz transakcje, w których relacje między partnerami przyjmują formę hierarchiczną. W uproszczeniu głównym założeniem TKT jest oportunistyczność przedsiębiorstw oraz umowy lub integracja wertykalna w łańcuchu dostaw (forma hierarchii) jako rozwiązania ograniczające możliwość pojawienia się zachowań oportunistycznych.

Występowanie określonych mechanizmów koordynacji w łańcuchu dostaw zmienia się wraz z rozwojem współpracy w łańcuchu dostaw. Początek procesu budowania relacji rozpoczyna zawarcie pojedynczej transakcji. W początkowych etapach relacje przedsiębiorstw to przede wszystkim relacje transakcyjne (*arm's length market relationships*) charakteryzujące się dążeniem do osiągnięcia korzyści własnych, wykorzystywaniem siły przetargowej oraz nastawieniem na osiągnięcie celów krótkookresowych. Koordynacja współpracy istnieje w bardzo ograniczonym zakresie – jest to koordynacja rynkowa (*market governance*) [Crişan 2012, s. 37], z założenia między niepowiązаныmi, równorzędnymi podmiotami a głównym elementem decydującym o wyborze kontrahenta jest cena.

W kolejnym etapie transakcje mogą być powtarzane, stopniowo prowadząc do ustanowienia relacji opartych na umowach krótkookresowych. Jeżeli współpraca jest udana, to relacje mogą przekształcić się w bazujące na lojalności i zaufaniu powiązania długoterminowe. Elementami wpływającymi na rozwój kooperacji oraz oparcie współpracy w łańcuchach dostaw na mechanizmach relacyjnych (*relational governance*) są [Ryciuk, 2016, s. 57]: zaufanie, następnie zaangażowanie, komunikacja/wymiana informacji, współpraca w dążeniu do wspólnych celów, satysfakcja z relacji, zależność/współzależność, adaptacja oraz więzi społeczne i relacje interpersonalne (rys. 1). Uwzględniając czas, intensywność i zakres współpracy między ogniwami łańcucha dostaw, można wyróżnić: partnerstwo operacyjne i partnerstwo strategiczne. Partnerstwo strategiczne, w którym przedsiębiorstwa postrzegają partnera jako „przedłużenie” własnej organizacji, osiągnięcie celów wspólnych jest nadrzędne w stosunku do celów jednostkowych i nie ma określonego terminu zakończenia współdziałania. Należy zauważyć, że partnerstwo jest hybrydową formą współpracy i ma cechy zarówno konkurencji, jak i współpracy [Ploetner, Ehret 2006, s. 6].



Rys. 1. Główne determinanty rozwoju współpracy w łańcuchach dostaw

Źródło: [Ryciuk 2016, s. 57].

Część badaczy jako ostatni etap ewolucji związków między dostawcą a odbiorcą przedstawia stworzenie sojuszu (alianсу) strategicznego [Tao, Zhe 2009, s. 323]. W literaturze można też znaleźć opinie, że:

- alianse wertykalne obejmują partnerstwo w łańcuchu dostaw, a horyzontalne dotyczą partnerstwa między konkurentami [Volery, Mensik 1998, s. 987],
- alianс jest formą partnerstwa [Beach, Webster, Campbell 2005, s. 612],

- alians i partnerstwo to synonimy [Love i in. 2002, s. 9].

Autorka skłania się ku opinii B. Maheshwariego i in. [Maheshwari, Kumar, Kumar 2006, s. 289], według których pojęcie aliansu strategicznego jest szersze niż partnerstwo i oznacza wiele form współpracy między przedsiębiorstwami, które wykraczają poza transakcje przebiegające w ramach łańcuchów dostaw i jest to powiązanie bardziej formalne niż partnerstwo [Roe, Jenkins 2003].

Utworzenie aliansu strategicznego może być krokiem w kierunku hierarchicznej integracji pionowej, czyli przypadku, w którym procesy integracyjne występują w wyniku przejmowania kontroli nad kolejnymi ogniwami łańcucha dostaw w drodze zmian własności. Hierarchia to system oparty na hierarchicznych mechanizmach koordynacji (*hierarchical governance*), co oznacza występowanie relacji asymetrycznych w łańcuchu dostaw oraz oparcie współpracy na szczegółowych umowach, procedurach, standardach oraz podejmowanie decyzji przez jeden podmiot, którego interesy są decydujące.

Jeżeli jednocześnie z rozwojem partnerskich relacji wertykalnych przedsiębiorstwa budują relacje partnerskie z innymi podmiotami z otoczenia i są zawierane aliansy z konkurentami, to możliwe jest zbudowanie sieci partnerskiej. Sieć traktowana jest przez niektórych badaczy jako trzecia, obok hierarchii i rynku, oddzielna forma koordynacji działalności gospodarczej [Powell 1990, s. 301]. Współpracę w sieci, która opiera się na koordynacji sieciowej (*network governance*), charakteryzują: współzależność, równorzędność podmiotów, dostęp do zasobów podmiotów uczestniczących w sieci, dzielenie ryzyka, zwiększona elastyczność, wymiana wiedzy, bazowanie na bezpośrednich kontaktach osobistych oraz przewaga takich mechanizmów, jak reputacja, lojalność i zaufanie, nad administracyjnymi, formalnymi procedurami czy mechanizmami cenowymi.

2. Metodyka przeprowadzonych badań

Celem opracowania jest analiza stanu wiedzy dotyczącego tematyki koordynacji współpracy w łańcuchu dostaw umożliwiająca zidentyfikowanie głównych trendów i obszarów badawczych związanych z tą tematyką.

Artykuł powstał na podstawie systematycznego przeglądu literatury. Systematyczny przegląd literatury to realizowany według ściśle określonych etapów celowy dobór literatury wraz z jej analizą ilościową [Czakon 2016, s. 124]. Jego wyróżniki to możliwy do sprawdzenia i wiarygodny ze względu na rygor metodycznego postępowania przegląd stanu wiedzy oraz

stosowanie ilościowych technik opisu i analizy literatury. Zaletą systematycznego przeglądu literatury, w porównaniu z tradycyjnym (często subiektywnym i niekompletnym) przeglądem literatury, jest postawienie hipotezy lub pytania badawczego przed rozpoczęciem badań, ustalenie pełnego wykazu literatury istotnej dla badanego przedmiotu wraz ze sformułowaniem kryteriów włączenia lub wyłączenia poszczególnych pozycji literaturowych z wykazu.

Procedura systematycznego przeglądu literatury obejmowała następujące etapy [Lenart 2015, s. 20; Czakon 2016, s. 124]: określenie celu badania, wyłonienie i wybór literatury podstawowej, selekcję publikacji, opracowanie bazy danych publikacji, analizę bibliometryczną, analizę treści, opracowanie raportu.

Analizie poddano artykuły dostępne w bazach EBSCO, Elsevier, Emerald, Scopus i Web of Science z lat 2000-2016.

3. Systematyczny przegląd literatury – główne trendy i obszary badawcze związane z tematyką koordynacji współpracy w łańcuchu dostaw

W celu zidentyfikowania głównych trendów i obszarów badawczych związanych z tematyką koordynacji współpracy w łańcuchu dostaw dokonano systematycznego przeglądu literatury.

Wyłonienie literatury przedmiotu obejmowało ustalenie zbioru publikacji będących przedmiotem dalszej eksploracji. W tym celu wykorzystano cyfrowe bazy pełnotekstowe EBSCO, Elsevier, Web of Science, Emerald i Scopus, umożliwiające dostęp do międzynarodowych publikacji w języku angielskim. Publikacje poddano selekcji przez zastosowanie słów kluczowych oraz wybór publikacji recenzowanych z zakresu zarządzania i ekonomii (tab. 1). Następnie usunięto z opracowanej bazy danych pozycje powtarzające się oraz dokonano weryfikacji abstraktów, tytułów i słów kluczowych. Założono, że wyłoniona literatura przedmiotu obejmie lata 1990-2016, najwcześniejsze publikacje w opracowanej bazie pochodziły jednak z 2000 roku.

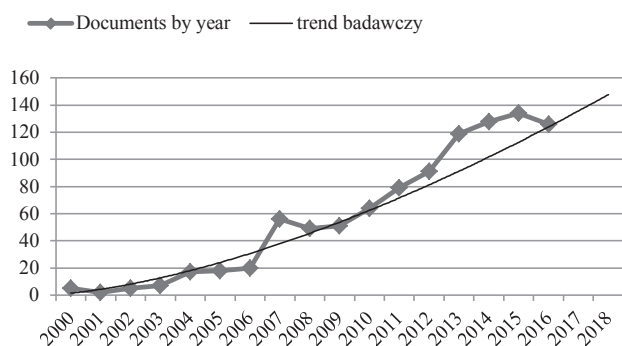
Analizę bibliometryczną ograniczono do bazy Scopus oraz dostępnego w bazie narzędzia do analizy dokumentów ze względu na datę publikacji, źródło (nazwę czasopisma), autorów, afiliację, kraj, rodzaj dokumentu oraz główny obszar badawczy. Liczba publikacji w bazie Scopus, zawierających w tytule, streszczeniu lub słowach kluczowych hasła: *supply chain* oraz *governance* w latach 2000-2016 rosła, co wskazuje na zwiększające się zainteresowanie badaną tematyką (na rys. 2 zobrazowano ekstrapolację tren-

Tabela 1. Przebieg tworzenia bazy literaturowej

Kryteria wyszukiwania	EBSCO	Elsevier	Emerald	Scopus	Web of Science
Hasło <i>governance</i> w tytule, streszczeniu lub słowach kluczowych	14,429	13 038	19 606	102 789	bd
Hasła <i>governance</i> i <i>supply chain</i> w tytule, streszczeniu lub słowach kluczowych	bd	2 024	bd	1 002	bd
Hasła <i>supply chain</i> i <i>governance</i> w słowach kluczowych	203	39	17	263	bd
Hasła <i>supply chain</i> i <i>governance</i> w tytule	111	17	14	119	92
Publikacje z zakresu zarządzania i ekonomii	bd	bd	bd	69	57
Pełnotekstowe publikacje recenzowane z lat 2000-2016	31	16	13	3	36
Po weryfikacji abstraktów, tytułów i słów kluczowych	14	7	10	3	17
Po usunięciu publikacji dublujących się	34				

Źródło: opracowanie własne.

du potęgowego na kolejne dwa lata). Najwięcej publikacji z badanej tematyki w bazie Scopus opublikowano w czasopismach *Journal of Cleaner Production*, *Supply Chain Management*, *Journal on Chain and Network Science*, *IFIP Advances in Information and Communication Technology* oraz *Journal of Business Ethics*. Zagadnieniem koordynacji współpracy w łańcuchu dostaw najczęściej zajmują się badacze ze Stanów Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Holandii, Australii i Chin.



Rys. 2. Liczba publikacji w bazie Scopus z lat 2000-2016 zawierających w tytule, streszczeniu lub słowach kluczowych hasło *supply chain governance*

Źródło: opracowanie własne.

Analizę cytawalności oparto na publikacjach dostępnych w bazach Scopus lub Web of Science, które zawierają informacje o liczbie cytowań. W analizie cytawalności uwzględniono publikacje zawierające hasła *supply chain* i *governance* w tytule, cytowane więcej niż 50 razy (tab. 2). Analizę uzupełniono o liczbę cytowań publikacji w Google Scholar.

Analiza cytawalności skupia się na znaczeniu pojedynczej publikacji dla dyscypliny. Problemem, który zidentyfikowano podczas przeprowadzania analizy cytawalności, jest odmienna liczba cytowań tej samej publikacji w różnych bazach. W tabeli cytawalności zawarto jednak czołowe publikacje z zakresu koor-

Tabela 2. Publikacje zawierające hasła *supply chain* i *governance* w tytule z największą liczbą cytowań

Publikacja	Liczba cytowań w bazie Scopus lub Web of Science	Liczba cytowań w Google Scholar
Wathne K.H., Heide J.B., 2004, <i>Relationship governance in a supply chain network</i> , <i>Journal of Marketing</i> , 68(1), s. 73-89.	222	527
Wang E.T.G., Wei H.-L., 2007, <i>Interorganizational governance value creation: Coordinating for information visibility and flexibility in supply chains</i> , <i>Decision Sciences</i> , 38(4), s. 647-674.	127	236
Griffith D.A., Myers M.B., 2005, <i>The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships</i> , <i>Journal of International Business Studies</i> , 36(3), s. 254-269.	94	178
Mueller M., dos Santos V.G., Seuring S., 2009, <i>The contribution of environmental and social standards towards ensuring legitimacy in supply chain governance</i> , <i>Journal of Business Ethics</i> , 89(4), s. 509-523.	81	187
Fawcett S.E., Ogden J.A., Magnan G.M., Cooper M.B., 2006, <i>Organizational commitment and governance for supply chain success</i> , <i>International Journal of Physical Distribution and Logistics Management</i> , 36(1), s. 22-35.	56	141
Richey R.G., Roath A.S., Whipple J.M., 2010, <i>Exploring a governance theory of supply chain management: Barriers and facilitators to integration</i> , <i>Journal of Business Logistics</i> , 31(1), s. 237-256.	51	161

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Analiza słów kluczowych dokonana na podstawie stworzonej chmury słów

Źródło: opracowanie własne.

dynacji współpracy w łańcuchu dostaw. Niewielka liczba cytowań czołowych pozycji oraz daty publikacji wskazują, że tematyka koordynacji współpracy w łańcuchach dostaw jest zagadnieniem nowym, wymagającym dalszej eksploracji.

Ostatnim elementem przeprowadzonego systematycznego przeglądu literatury była analiza frekwencji, która dzięki sprawdzeniu częstotliwości badanej cechy, np. występowania słów kluczowych, stosowanej metody badawczej czy problemów badawczych, umożliwia wyłonienie dominującej perspektywy/nurtu badań oraz tendencji metodycznych stosowanych w danym obszarze badawczym [Czakon 2016].

Analizy słów kluczowych dokonano, wykorzystując stworzoną chmurę słów (rys. 3). Biorąc pod uwagę najczęściej powtarzające się słowa kluczowe, stwierdzić można, że rozpatrywana tematyka powiązana jest z zarządzaniem łańcuchem dostaw, oceną wydajności (wyników funkcjonowania łańcucha dostaw), innowacyjnością, ze zrównoważonym rozwojem oraz z zarządzaniem relacjami w łańcuchu dostaw.

Opracowana baza danych zawiera publikacje teoretyczne, koncepcyjne – 48%, prace przedstawiające wyniki przeprowadzonych badań jakościowych (*case study*) – 19%, oraz ilościowych – 32%. W badaniach ilościowych często stosowano modelowanie równań strukturalnych.

Główna tematyka badawcza dotyczy analizy wpływu mechanizmów koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej na wyniki działalności łańcucha dostaw. Ogólnie wpływ mechanizmów transakcyjnych na wyniki łańcucha dostaw jest lepiej rozpoznany w literaturze niż wpływ mechanizmów relacyjnych. Istnienie mechanizmów relacyjnych

wskazywane jest jednak jako kluczowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej oraz utrzymywaniu relacji z partnerami w łańcuchu dostaw [Cheng, Chen, Huang 2014; Hammervoll 2011]. Przewaga relacyjnych mechanizmów koordynacji w łańcuchu dostaw jest właściwa dla łańcuchów bardziej dojrzałych, charakteryzujących się istnieniem relacji partnerskich [Varoutsas, Scapens 2015]. Najnowsze badania dotyczą występowania określonych mechanizmów koordynacji w zależności od stopnia dojrzałości łańcucha dostaw, a także oceny podejmowania obustronnych wysiłków w celu rozwoju norm współpracy.

Rozpatrywany jest także wpływ określonych mechanizmów: relacyjnych, transakcyjnych na wymianę informacji oraz tworzenie wartości w ramach łańcucha dostaw. Wyniki łańcucha dostaw analizowane są również z punktu widzenia kosztów, jakości dostarczanych dóbr oraz satysfakcji klienta ostatecznego [Vlachos 2014]. Analizowanym obszarem badawczym jest wybór odpowiedniego mechanizmu władztwa w łańcuchach dostaw, a także wpływ dokonanego wyboru na innowacyjność oraz koszty działań podejmowanych w ramach łańcucha dostaw (wyników działalności łańcucha dostaw w aspekcie kosztowym) [Blome, Schoenherr, Kaesser 2013]. Badania dotyczą także determinantów rozwoju określonych mechanizmów koordynacji oraz wpływu pośredniego władztwa na wyniki łańcuchów dostaw, np. wpływu występowania wybranych mechanizmów koordynacji na zakres wymiany informacji oraz pośrednio na wyniki operacyjne łańcucha dostaw [Ghosh, Fedorowicz 2008; Hammervoll 2011]. Znaleźć można również przykłady/studia przypadków opisujące rozwój koordynacji w czasie [Halldórsson, Skjøtt-Larsen 2006].

Kolejna grupa publikacji dotyczy prezentacji teoretycznej modeli koordynacji współpracy w łańcuchach dostaw [Crişan, Parpucea, Ilieş 2011]. Pojęcie rozumiane jest jako wielowymiarowy konstrukt teoretyczny [Jain, Dubey 2005], którego pomiaru dokonać można, biorąc pod uwagę wiele elementów (brak pojedynczego miernika).

Część badań obejmuje wąską perspektywę – pojedynczych organizacji oraz wpływu mechanizmów kontroli stosowanych przez pojedyncze organizacje (w relacjach z najbliższymi partnerami) na współpracę oraz koordynację całego łańcucha dostaw [Veen-Dirks, Verdaasdonk 2009]. Analizowany obszar badawczy dotyczy często przedsiębiorstw o największej sile przetargowej w łańcuchu dostaw [Hammervoll 2011]. Część badań wykracza poza łańcuchy dostaw i obejmuje szerszą perspektywę – ekonomiczną, polityczną, czyli zewnętrzne otoczenie, w którym funkcjonują łańcuchy dostaw, oraz wpływ otoczenia na sposób regulacji współpracy w łańcuchu dostaw.

Istotnym obszarem badawczym są także skomplikowane zależności między występowaniem określonych mechanizmów koordynacji, strukturą/złożonością łańcucha dostaw a zarządzeniem zielonymi łańcuchami dostaw, zrównoważonymi łańcuchami dostaw czy działaniami podejmowanymi w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu [Tachizawa, Wong 2015; Gimenez, Sierra 2013; Soundararajan, Brown 2016]. Podejmowaną tematyką jest także wpływ mechanizmów koordynacji na logistykę zwrotną i wsparcie procesów zarządzania przepływem materiałów i informacji w górę łańcucha dostaw [Aitken, Harrison 2013].

4. Zakończenie

Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że koordynacja współpracy w łańcuchu dostaw jest zagadnieniem nowym, wciąż mało rozpoznany w literaturze i mogącym stanowić aktualny i ciekawy obszar badawczy. Istnieje zwłaszcza niewielka liczba publikacji prezentujących wyniki badań ilościowych odnoszących się do tematyki koordynacji współpracy w ramach całego łańcucha dostaw.

Analizowanym w literaturze obszarem badawczym jest wybór odpowiedniego mechanizmu koordynacji oraz rozwój koordynacji w czasie wraz z rozwojem relacji międzyorganizacyjnych. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, że łańcuchy dostaw są złożonymi systemami, które charakteryzuje występowanie różnych mechanizmów koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej. Występowanie określonych mechanizmów koordynacji powiązane jest oceną funkcjonowania łańcucha dostaw, rozpatry-

waną na poziomie strategicznym (na przykład oceną innowacyjności) czy operacyjnym (ocena takich elementów, jak koszty i jakość). Znaczący i nowy obszar badawczy stanowi także wpływ mechanizmów koordynacji współpracy na budowanie zrównoważonych czy zielonych łańcuchów dostaw.

Zagadnienie koordynacji jest niezwykle ważne, ponieważ konieczność zarządzania relacjami międzyorganizacyjnymi wynika z konieczności funkcjonowania w realiach rynkowych współczesnych łańcuchów dostaw. Istnieje obecnie niewielka liczba przedsiębiorstw, które mogą samodzielnie dostarczać na rynek produkty lub usługi. Budowanie trwałych struktur między grupą przedsiębiorstw jest wyróżnikiem funkcjonowania sprawnych i efektywnych łańcuchów dostaw.

Literatura

- Aitken J., Harrison A., 2013, *Supply governance structures for reverse logistics systems*, International Journal of Operations & Production Management, vol. 33, issue 6, s. 745-764.
- Beach R., Webster M., Campbell K. M., 2005, *An evaluation of partnership development in the construction industry*, International Journal of Project Management, vol. 23, s. 611-621.
- Blome C., Schoenherr T., Kaesser M., 2013, *Ambidextrous governance in supply chains: The impact on innovation and cost performance*, Journal of Supply Chain Management, vol. 49, no. 4, s. 58-90.
- Cheng J.-H., Chen M.-C., Huang C.-M., 2014, *Assessing inter-organizational innovation performance through relational governance and dynamic capabilities in supply chains*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 19, no. 2, s. 173-186.
- Ciesielski M. (red.), 2006, *Logistyka w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Crişan E., 2012, *Supply chain governance and multinational corporation' governance – a theoretical comparison*, Polish Journal Of Management Studies, no. 6, s. 33-43.
- Crişan E., Parpucea I., Ilieş L., 2011, *The relation between supply chain performance and supply chain governance practices*, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society 2011, vol. 6, no. 4, s. 637-644.
- Czakon W., 2016, *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa, s. 119-139.
- Gimenez C., Sierra V., 2013, *Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers*, Journal of Business Ethics, vol. 116, issue 1, s. 189-203.
- Ghosh A., Fedorowicz J., 2008, *The role of trust in supply chain governance*, Business Process Management Journal, vol. 14, issue 4, s. 453-470.
- Halldórsson Á., Skjøtt-Larsen T., 2006, *Dynamics of relationship governance in TPL arrangements – a dyadic perspective*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 36, issue 7, s. 490-506.
- Hammervoll T., 2011, *Governance of value creation in supply chain relationships*, Supply Chain Forum: An International Journal, vol. 12, no. 2, s. 116-126.

- Jain K., Dubey A., 2005, *Supply chain collaboration: A governance perspective supply chain*, Forum An International Journal, vol. 6, no. 2, s. 50-57.
- Lenart R., 2015, *Kierunki badań nad kapitałem relacyjnym*, Przegląd Organizacji, nr 7, s. 19-24.
- Love P.E.D., Irani Z., Cheng E., Li H., 2002, *A model for supporting inter-organizational relations in the supply chain*, Engineering, Construction and Architectural Management, vol. 9, no. 1, s. 2-15.
- Łupicka A., 2009, *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Maheshwari B., Kumar V., Kumar U., 2006, *Optimizing success in supply chain partnerships*, Journal of Enterprise Information Management, vol. 19, no. 3, s. 277-291.
- Nooteboom B., 1999, *Inter-firm alliances: Analysis and design*, London, New York.
- Ploetner O., Ehret M., 2006, *From relationships to partnerships – new forms of cooperation between buyer and seller*, Industrial Marketing Management, vol. 35, no. 1, s. 4-9.
- Powell W. W., 1990, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, Research in Organizational Behavior, vol. 12, s. 295-336.
- Roe S., Jenkins J., 2003, *Partnering and Alliances in Construction Projects*, Sweet and Maxwell, London.
- Ryciuk U., 2016, *Zaufanie międzyorganizacyjne w łańcuchach dostaw w budownictwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Soundararajan V., Brown J.A., 2016, *Voluntary governance mechanisms in global supply chains: Beyond CSR to a stakeholder utility perspective*, Journal of Business Ethics, vol. 134, s. 83-102.
- Sulejewicz A., 1997, *Partnerstwo strategiczne. Modelowanie współpracy przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Tao Ch., Zhe P., 2009, *A study on influencing factors of channel alliance relationship of Chinese corporations*, Frontiers of Business Research in China, vol. 3, no. 2, s. 323-341.
- Tachizawa E.M., Wong Ch.Y., 2015, *The performance of green supply chain management governance mechanisms: A supply network and complexity perspective*, Journal of Supply Chain Management, vol. 51, issue 3, s. 18-32.
- Taylor D., Terhune A., 2000, *Collaborative communities. The next advantage*, Supply Chain Management Review, vol. 4, no. 1, s. 36-42.
- Varoutsas E., Scapens R., 2015, *The governance of inter-organizational relationships during different supply chain maturity phases*, Industrial Marketing Management, vol. 46, no. 1, s. 68-82.
- Veen-Dirks P.M.G., Verdaasdonk P.J.A., 2009, *The dynamic relation between management control and governance structure in a supply chain context*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 14, issue 6, s. 466-478.
- Vlachos I.P., 2014, *The impact of private label foods on supply chain governance*, British Food Journal, vol. 116, issue 7, s. 1106-1127.
- Volery T., Mensik S., 1998, *The role of trust in creating effective alliances: A managerial perspective*, Journal of Business Ethics, vol. 17, no. 9-10, s. 987-994.
- Williamson O.E., 1979, *Transaction-cost economics: The governance of contractual relations*, Journal of Law and Economics, vol. 22, no. 2, s. 1-9.
- Witkowski J., 2010, *Zarządzanie łańcuchem dostaw. Koncepcje, procedury, doświadczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

SUPPLY CHAINS GOVERNANCE MECHANISMS – SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Summary: The purpose of the study is to analyze the state of research on the issue of supply chain governance and to identify the main research areas related to this subject. The article was based on a systematic literature review, which included, among other things, the selection of basic literature and book selection, bibliometric analysis and content analysis. The results of the research show that supply chain governance is a new issue, still underrecognized in the literature and possible of being a current and interesting research area.

Keywords: supply chain, governance mechanisms, systematic literature review.