

Dr hab. Artur Świerczek, prof. UE  
 Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
 ORCID: 0000-0001-6198-6377  
 email: artur.swierczek@uekat.pl

# Dynamika kształtowania więzi sieciowych w łańcuchu dostaw. Perspektywa triadyczna<sup>1</sup>

*Dynamics of forming the network relationships in a supply chain.  
 The triadic perspective*

## Streszczenie

Jedną z istotnych przesłanek kształtowania powiązań sieciowych w łańcuchu dostaw jest koncentracja podmiotów (tzw. uczestników głównych) na kluczowych kompetencjach i zlecanie pozostałych usług podmiotom trzecim (usługodawcom). W rezultacie między ogniwami łańcucha dostaw dochodzi do nawiązania relacji wielokrotnych, z kilkoma podmiotami jednocześnie.

W literaturze przedmiotu do zilustrowania relacji sieciowych w łańcuchu dostaw wykorzystuje się koncepcję triady. Niemniej obraz ten ma na ogół charakter statyczny, nie ukazuje bowiem rzeczywistej dynamiki formowania takiej relacji w świetle teorii kapitału społecznego, w centrum której znajduje się struktura triadyczna. Celem artykułu jest rozpoznanie i omówienie etapów dynamiki wyłaniania powiązań sieciowych w łańcuchu dostaw za pomocą przechodniej triady sfery usług. Triada przechodnia obejmuje trzy podmioty (dostawcę, odbiorcę oraz usługodawcę), które nawiązują między sobą trzy powiązania diadyczne.

## Słowa kluczowe:

sieć, triada, dynamika relacji sieciowych

## Abstract

One of the key prerequisites for establishing the network connections in a supply chain is the focus of primary members on core competencies and outsourcing remaining services to the service providers. As a result, the multiple relationships with several actors are established. In the literature, to illustrate the network relationships in a supply chain, the concept of transitive triads has been often employed. Nonetheless, this framework is rather static, as it does not derive the real dynamics of forming the network relationship in the light of the social capital theory for which the concept of triad is a key issue. The paper aims to reveal and describe the stages of forming the network relationships in a supply chain with the use of transitive service triad. The transitive triad encompasses three actors that establish the dyadic relationships between one another. As a result, the transitive triad is formed by three dyadic arrangements.

## Keywords:

network, triad, dynamics of network relationships

JEL: D02, L14

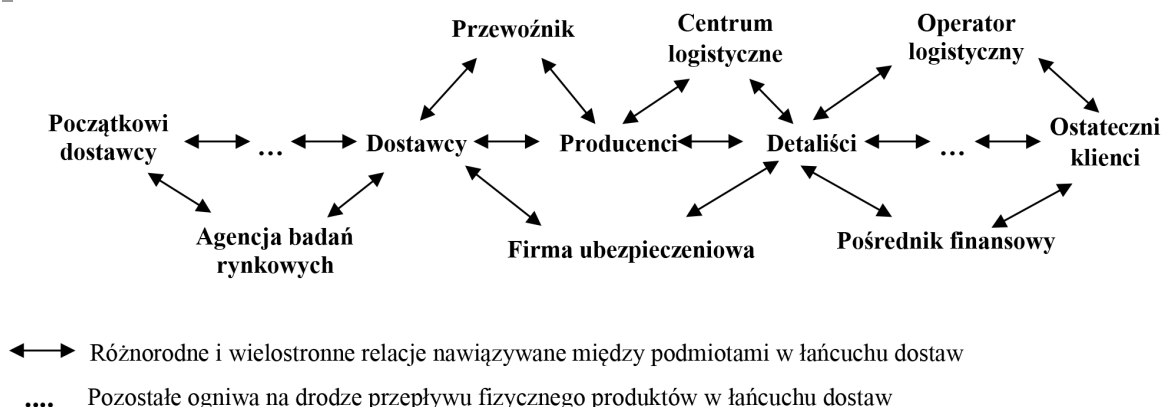
## Sieciowy charakter relacji międzyorganizacyjnych w łańcuchu dostaw

Na początkowym etapie rozwoju struktura łańcucha dostaw była względnie prosta, odznaczała się bowiem występowaniem liniowych i sekwencyjnych powiązań między poszczególnymi podmiotami. Liniowość relacji w łańcuchu dostaw przejawia się w istnieniu poje-

dynczych punktowych powiązań typu „jeden do jednego”, a sekwencyjność, z kolei, to uporządkowany zbiór czynności realizowanych w sposób powtarzalny przez kolejne, następujące po sobie ogniwa łańcucha dostaw. Wskutek powiązań o charakterze liniowym i sekwencyjnym na określonym szczeblu przepływu produktów znajduje się jedno przedsiębiorstwo, które realizuje określone funkcje zaopatrzeniowe, produkcyjne lub dystrybucyjne w łańcuchu dostaw (Świerczek, 2005).

Rysunek 1

Sieciowy charakter powiązań natury logistycznej w łańcuchu dostaw



Źródło: Świerczek, 2012, s. 82.

Z upływem czasu postępująca specjalizacja i koncentracja na kluczowych umiejętnościach niejako wypchnęły część funkcji usługowych poza ramy przedsiębiorstw (uczestników głównych), konstytuujących dotychczasową strukturę łańcucha dostaw. W rezultacie powiązania międzyorganizacyjne w łańcuchu dostaw stają się coraz mniej sekwencyjne i liniowe, przybierając postać coraz bardziej złożoną — jeden podmiot nawiązuje relacje z większą liczbą uczestników łańcucha dostaw. Wzrost liczby uczestników na określonym szczeblu przepływu produktów jest wywołany zapotrzebowaniem na wyspecjalizowane podmioty świadczące usługi o charakterze logistycznym oraz pozalogistycznym zarówno w sferze realnej, jak i regulacyjnej łańcucha dostaw.

Wśród typowych dostawców usług logistycznych w sferze realnej można wymienić firmy transportowe, dzielnice magazynowe, huby przeładunkowe, wyspecjalizowane podmioty trudniące się pakowaniem. Obok działań logistycznych w sferze realnej łańcucha dostaw występują również dostawcy usług pozalogistycznych, w tym przede wszystkim usługodawcy produkcyjni — na przykład firmy wydobywcze, wytwórcze i zakłady montażowe. Usługi regulacyjne są na ogół wspierane przez dostawców świadczących usługi spedycyjne, operatorów logistycznych, firmy consultingowe, brokerów, agentów, agencje marketingowe, agencje badań rynkowych, banki, firmy ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne itp. W szczególności do usług regulacyjnych o charakterze logistycznym można zaliczyć usługi związane z transportem (np. wybór gałęzi, rodzaju, usługodawcy transportowego, opracowanie harmonogramu transportowego, wybór infrastruktury transportowej), magazynowaniem (np. określenie zapotrzebowania na powierzchnię magazynową, zdefiniowanie sposobu rozmieszczenia miejsc składowych, określenie procedur przyjęcia materiałów do magazynu), pakowaniem (np. projek-

townie opakowań, wybór sposobów i metod pakowania, określenie stref przeznaczonych do realizacji procesu pakowania), przeładunkiem (np. wybór infrastruktury przeładunkowej, określenie procedur dostarczenia materiału do strefy składowej/produkcyjnej, zdefiniowanie procedur odbioru wyrobów gotowych ze strefy składowej/produkcyjnej) (Ballou, 2004, s. 10–11). Do usług pozalogistycznych o charakterze regulacyjnym można natomiast zaliczyć usługi marketingowe (kreowanie popytu, prowadzenie badań marketingowych, promocje produktowe itp.), produkcyjne (harmonogramowanie produkcji, projektowanie i grupowanie stanowisk wytwórczych itp.), kadrowe (pozyskiwanie i selekcja pracowników, ich motywowanie itp.), administracyjne (czuwanie nad prawidłowym obiegiem dokumentacji, opracowanie procedur kontrolnych, wybór metod analizy danych), księgowo-finansowe (Świerczek, 2019a, s. 15–16).

Włączenie usługodawców (dostawców usług logistycznych i pozalogistycznych) w poczet uczestników łańcucha dostaw prowadzi do wzrostu złożoności jego struktury i determinuje sieciowy charakter powiązań międzyorganizacyjnych<sup>2</sup>. Niemniej, ze względu na „logistyczny” rodowód koncepcji łańcucha dostaw, szczególne znaczenie należy przypisać działaniom polegającym na zlecaniu funkcji logistycznych wyspecjalizowanym dostawcom usług logistycznych (usługodawcom i operatorom logistycznym). Na rysunku 1 przedstawiono przykładową strukturę współczesnego łańcucha dostaw, która odznacza się występowaniem powiązań sieciowych<sup>3</sup>.

Jak wynika z rysunku 1, przewoźnik świadczy usługę transportu materiału od dostawcy do producenta, a centrum logistyczne tworzy jednostki ładunkowe i dostarcza produkt detaliście. Operator logistyczny, z kolei, oferuje kompleksowy pakiet usług logistycznych w relacji detalisty z klientem. Podobnie pozostali usługodawcy dostarczają inne usługi pozalogi-

styczne, wspierając tym samym uczestników głównych konstytuujących podłoże struktury współczesnego łańcucha dostaw. W świetle powyższego można założyć, że im silniejsza specjalizacja i koncentracja na kluczowych kompetencjach, tym silniejsza tendencja do zlecania działań w łańcuchu dostaw większej liczbie wyspecjalizowanych podmiotów, które wykonają usługę taniej i lepiej. W rezultacie wzrasta liczba i zróżnicowanie angażowanych usługodawców, a tym samym zwiększa się liczba i zróżnicowanie relacji międzyorganizacyjnych o charakterze sieciowym. Prowadzi to do wzrostu złożoności struktury łańcucha dostaw (Świerczek, 2020a).

## Znaczenie triady sfery usług w analizie relacji sieciowych w łańcuchu dostaw

W analizie problematyki kształtowania relacji międzyorganizacyjnych o charakterze sieciowym w łańcuchu dostaw wykorzystuje się koncepcję struktury triadycznej (Świerczek, 2019b; Świerczek, 2020b), będącą w centrum zainteresowania teorii kapitału społecznego (Burt, 2017, s. 21–56; Coleman, 1990). Triada to bowiem podstawowa jednostka sieci (Choi, Wu, 2009a; Dubois, 2009). Triada może być konstytuowana zarówno przez trzech aktorów i dwie diady lub przez trzech aktorów i trzy diady (Choi, Wu, 2009b). Pierwszy rodzaj triady występuje wówczas, gdy ogniwo środkowe, umiejscowione między dwoma innymi podmiotami, nawiązuje dwie relacje diadyczne. Mowa tu o triadzie nieprzechodniej, określanej również mianem układu otwartego, bowiem

nie występuje trzecia relacja diadyczna. W przypadku drugiego rodzaju triady relacja między dwoma ogniwami łańcucha dostaw jest wspierana przez trzecie ogniwo. W tym przypadku mówi się o triadzie przechodniej (lub tzw. układzie zamkniętym — *closure*), bowiem pomiędzy wszystkimi uczestnikami takiej triady występuje relacja diadyczna (Wynstra, Spring, Schoenherr, 2015). Ilustrację triady nieprzechodniej i przechodniej przedstawia rysunek 2.

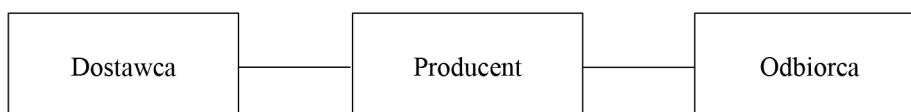
Dotychczasowe badania pokazują, że triady nieprzechodnie są bardziej charakterystyczne dla ilustracji działań w środowisku produkcyjnym, gdzie producent jest przykładowo zlokalizowany między dwoma ogniwami — dostawcą i odbiorcą lub dwoma dostawcami. Z kolei triady przechodnie są raczej typowe dla sfery usług, gdzie trzy podmioty — dostawca produktu, odbiorca i usługodawca — zajmują równorzędne pozycje w triadzie, nawiązując bowiem wielostronne relacje diadyczne (Świerczek, 2020c). Należy jednak zauważyć, że czasami w środowisku produkcyjnym występują również triady przechodnie. Ma to miejsce wówczas, gdy przykładowo producent celowo zachęca dwóch pozostałych partnerów (np. swojego dostawcę i odbiorcę lub dwóch dostawców) do nawiązania relacji diadycznej w celu wspólnych uzgodnień w zakresie oferty produktowej, jej parametrów, wymagań technicznych itp. Podobna sytuacja ma miejsce w sferze usług, gdzie mogą występować zarówno triady przechodnie, jak i nieprzechodnie.

W przypadku formowania triad nieprzechodnich usługi są realizowane na tzw. zapleczu dostawcy produktu (*back-office services*) i mogą polegać np. na odpowiednim opakowaniu produktu, zgodnie z życzeniem odbiorcy, czy przygotowaniu wymaganej przez odbiorcę jednostki logistycznej. W tym przypadku

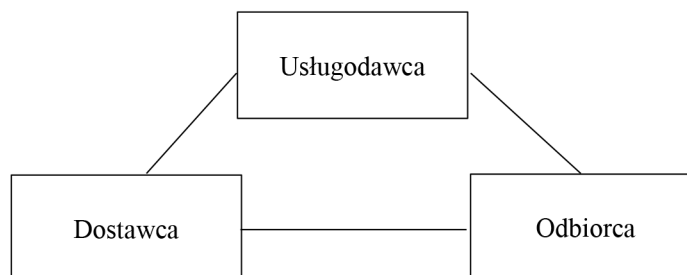
Rysunek 2

Porównanie triady nieprzechodniej i przechodniej

Triada nieprzechodnia  
sfery produkcji



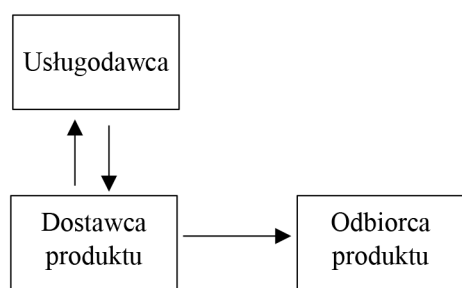
Triada przechodnia  
sfery usług



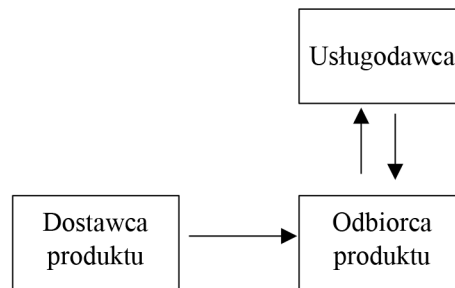
Źródło: Madhavan, Gnyawali, He, 2004, s. 918–927.

## Rysunek 3

Przykład nieprzechodniej triady sfery usług z perspektywy dostawcy produktu (3a) oraz z perspektywy odbiorcy produktu (3b)



3a) Relacja z usługodawcą nawiązana przez dostawcę produktu



3b) Relacja z usługodawcą nawiązana przez odbiorcę produktu

Źródło: opracowanie własne.

usługodawca ma kontakt tylko z dostawcą produktu, mimo że usługa stanowi część oferty adresowanej do określonego odbiorcy. Podobna sytuacja dotyczy odbiorcy, który może samodzielnie nawiązywać relacje z usługodawcą w łańcuchu dostaw. Ilustrację nieprzechodniej triady sfery usług z perspektywy dostawcy produktu oraz odbiorcy w łańcuchu dostaw prezentuje rysunek 3.

Nabywcą usługi może zatem być zarówno dostawca produktu w łańcuchu dostaw, który nawiązuje bezpośredni kontakt z usługodawcą w celu dostarczenia usługi odbiorcy (rysunek 3a), jak i sam odbiorca, jeżeli określona usługa nie jest na przykład oferowana przez dostawcę produktu (rysunek 3b) (Wynstra, Spring, Schoenherr, 2015). Ponadto, jak pokazano na rysunku 3, relacje między określonym uczestnikiem łańcucha dostaw (dostawcą produktu lub odbiorcą produktu) i usługodawcą są dwukierunkowe. Tę dwukierunkowość określa się w literaturze mianem dualności odbiorcy-dostawcy. Oznacza ona, że odbiorcy usług są jednocześnie dostawcami ważnych zasobów rzeczowych i niematerialnych (np. informacji), służących realizacji usług. W rezultacie powstaje

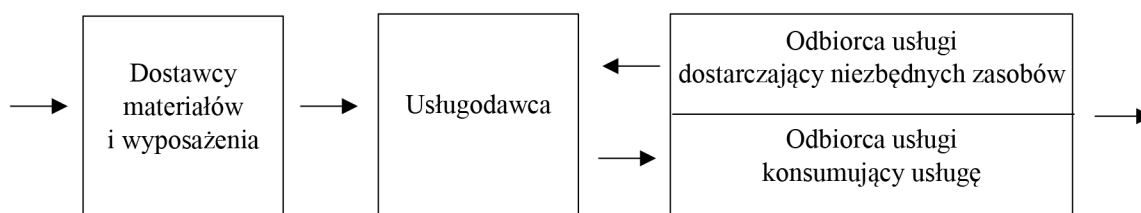
tw. dwukierunkowy łańcuch dostaw, w którym odbiorca dostarcza niezbędne zasoby usługodawcy, a ten z kolei dokonuje konwersji zasobów w usługę. Ideę jednoszczęblowego dwukierunkowego łańcucha dostaw prezentuje rysunek 4.

Triada przechodnia obrazuje usługi realizowane w łańcuchu dostaw, które wymagają bezpośredniego kontaktu usługodawcy z odbiorcą (*outsourced customer-facing services*). Klasycznym przykładem jest usługa transportowa lub dodatkowe usługi magazynowe i przeładunkowe, które mogą być realizowane wówczas, gdy zostanie nawiązana bezpośrednia relacja usługodawcy z odbiorcą (Zhang, Lawrence, Anderson, 2015). Przykładowo, Caterpillar wykorzystuje niezależnych dealerów w celu obsługi swoich klientów, z kolei Cisco polega na usługodawcach, którzy serwisują sprzęt w lokalizacji klientów (Karatzas, Johnson, Bastl, 2017).

W świetle powyższych rozważań należy zwrócić uwagę, że dynamika zmian w triadach nieprzechodnich znacząco różni się od dynamiki zmian zachodzących w triadach przechodnich sfery usług. W przypadku triad nieprzechodnich relacje diadyczne mię-

## Rysunek 4

Jednoszczęblowy dwukierunkowy łańcuch dostaw



Źródło: Sampson, 2000, s. 348–364.

dzy trzema ogniwami pozostają nienaruszone od momentu utworzenia triady (włączenia usługodawcy do jej struktury), przez proces realizacji usługi, po jej finalizację (Finne, Holmström, 2013). Natomiast w triadzie przechodniej dynamika struktury wzrasta nie tyle wskutek wprowadzenia nowego usługodawcy, ile z powodu konieczności nawiązania z nim dwóch dodatkowych relacji diadycznych — jednej między dostawcą produktu i usługodawcą oraz drugiej między usługodawcą i odbiorcą. Powoduje to znaczący wzrost dynamiki więzi międzyorganizacyjnych w takiej triadzie, który ujawnia się na określonych etapach jej formowania.

## Dynamika relacji sieciowych w łańcuchu dostaw

Triady są fundamentalnie odmienne od związków diadycznych, a różnice między nimi nie wynikają wyłącznie z liczby uczestników (Krackhardt, 1999). Włączenie trzeciego podmiotu oznacza bowiem zwiększenie zakresu dynamiki relacyjnej (Achrol, 1997), tkwiącej w odmiennej sile relacji diadycznych i problemach w budowie zaufania między podmiotami (Barratt, 2004). W celu zobrazowania dynamiki relacji sieciowych w łańcuchu dostaw za pomocą przechodniej triady sfery usług wyróżniono cztery podstawowe etapy, pokazane na rysunku 5.

Pierwszy z nich to etap diadyczny, w którym dwaj uczestnicy łańcucha dostaw (np. dostawca i odbiorca) wykonują wszystkie funkcje usługowe związane z przepływem produktu. Taka liniowa i sekwencyjna struktura na etapie diadycznym może z upływem czasu ewoluować do etapu pretriadycznego, którego cechą charakterystyczną jest nawiązanie wstępnych relacji z usługodawcą. Inicjatorem tej relacji, a zarazem zlecniodawcą usługi może być zarówno dostawca, jak i odbiorca.

Nawiązanie relacji przez dostawcę następuje w celu zlecenia części lub całości obsługi (np. logistycznej) podmiotowi zewnętrznemu w ramach outsourcingu. Podstawowym zadaniem usługodawcy jest wsparcie dostawcy produktu w realizacji określonego pakietu usług związanych z dostarczeniem produktu odbiorcy. Przestankami zaangażowania usługodawcy są w tym przypadku wyższy standard i niższe koszty obsługi w porównaniu z usługami świadczonymi przez samego dostawcę. Inicjatorem współpracy z usługodawcą może być również odbiorca produktu. Sytuacja taka ma miejsce wtedy, gdy przykładowo dostawca produktu nie świadczy usług ważnych z punktu widzenia odbiorcy. Wówczas odbiorca produktu będzie zmuszony skorzystać z usług podmiotu zewnętrznego, który będzie wspierać transakcję wymiany z dostawcą. W rezultacie w obrębie dotychczas-

sowego układu diadycznego wyłania się dodatkowa relacja międzyorganizacyjna nawiązywana z usługodawcą po stronie dostawcy lub odbiorcy produktu.

W związku z tym etap pretriadyczny to inaczej etap pośrednictwa dostawcy (lub odbiorcy), który staje się niejako „pomostem” w kontakcie z dwoma pozostałym ogniwami w nowotworzonej strukturze triadycznej.

Zgodnie z teorią kapitału społecznego dostawca (lub odbiorca) na etapie pretriadycznym znajduje się w tzw. luce strukturalnej, która daje mu większą siłę przetargową i uprzywilejowaną pozycję, głównie dzięki dostępowi do określonych informacji. Przykładowo, dostawca posiada informację dotyczącą zdolności wykonania określonej usługi przez usługodawcę, a z drugiej strony dysponuje informacją dotyczącą standardu obsługi oczekiwanego przez odbiorcę. Taka pozycja daje dostawcy (lub odbiorcy) realny wpływ na możliwości powołania i ostateczny kształt układu triadycznego (Li, Choi, 2009).

Zakończone sukcesem negocjacje z usługodawcą prowadzą do utworzenia pełnej struktury triadycznej, zasygnalizowanej na 3. etapie dynamiki relacji sieciowych w łańcuchu dostaw. W rezultacie usługodawca zostaje włączony do triady, ustanawiając relację z odbiorcą lub dostawcą produktu, w zależności od tego, które ogniwo w poprzednim etapie było inicjatorem powołania triady. Z czasem czołowa pozycja dostawcy (lub odbiorcy), charakterystyczna na 2. etapie, ulega stopniowemu osłabieniu. Dzieje się tak wskutek nawiązania bezpośredniej relacji między usługodawcą i odbiorcą (lub dostawcą produktu) oraz utworzenia w łańcuchu dostaw przechodniej triady sfery usług. Stopień wpływu ogniwa umiejscowionego pierwotnie w luce strukturalnej jest uzależniony od intensywności i jakości relacji z usługodawcą. Niemniej wykorzystanie wsparcia usługodawcy ma na celu odciążenie dostawcy produktu (lub odbiorcy) od konieczności zaangażowania się w realizację zlecanych usług. Stąd inicjator triady celowo wycofuje się ze świadczenia określonych usług, ustępując pola usługodawcy, który przejmuje obsługę zgodnie z umową. Usługodawca wykonuje swoje zadania odpłatnie, podlegając kontroli, stąd wciąż utrzymuje relacje ze zlecniodawcą (dostawcą lub odbiorcą) (Li, Choi, 2009). W rezultacie kolejnej zmiany ulega struktura triady, która ewoluuje do 4. etapu. Na tym etapie to usługodawca usadawia się w luce strukturalnej, kształtując relacje z dostawcą i odbiorcą produktu. Jednocześnie dalszej erozji może ulegać bezpośrednia relacja między dostawcą i odbiorcą (linia przerywana w 4. etapie na rysunku 5). Dostawca (lub odbiorca) może być zmuszony do udostępnienia zastrzeżonej wiedzy, tak aby usługodawca był w stanie wykonać usługę zgodnie z umową. Innymi słowy, wzrost uzależnienia od usługodawcy prowadzi do przesunięcia władzy w triadzie. Obecnie to usługodawca przejmuje w niej pośrednictwo.

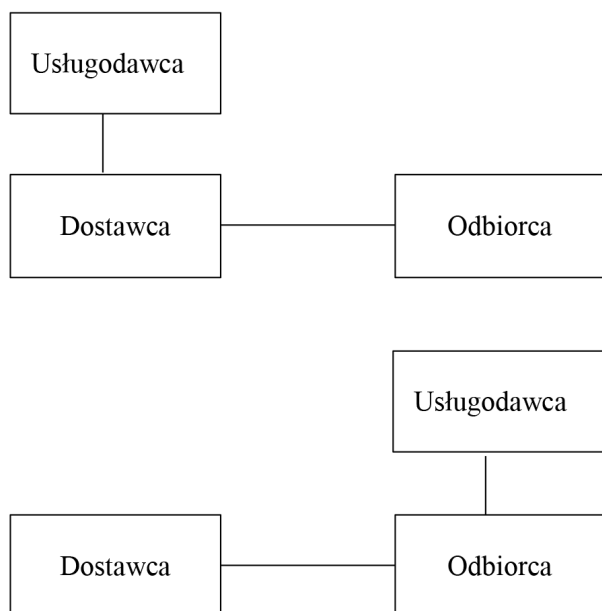
Rysunek 5

Dynamika relacji sieciowych na przykładzie przechodniej triady usług



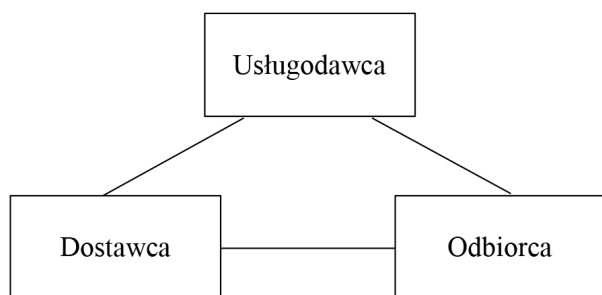
#### ETAP 1 – diadyczny

Podmioty powiązane sekwencyjnie i liniowo uczestniczą w przepływie produktów w łańcuchu dostaw



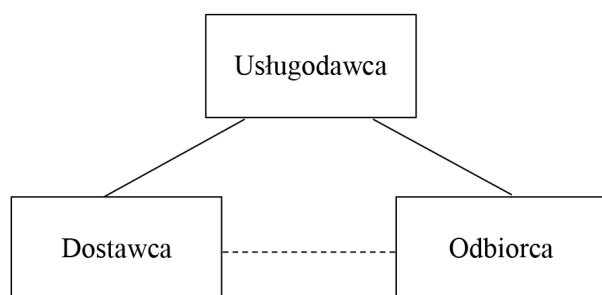
#### ETAP 2 – pośrednictwo dostawcy/odbiorcy

Struktura znajduje się w etapie pretriadycznym. Podmioty wciąż powiązane sekwencyjnie i liniowo w łańcuchu dostaw nawiązują relacje z określonym usługodawcą w celu dokonania uzgodnień dotyczących warunków przyszłej współpracy. Inicjatorem ewentualnej współpracy z usługodawcą może być zarówno dostawca, jak i odbiorca



#### ETAP 3 – wygasanie siły pośrednictwa

Podmioty w pełni współdziałają w realizacji przepływu produktów w łańcuchu dostaw, konstytuując przechodnią triadę usług



#### ETAP 4 – transfer pośrednictwa do usługodawcy

Wskutek współpracy usługodawcy z odbiorcą (lub dostawcą) produktu i mniejszego zaangażowania inicjatora triady następuje znaczący wzrost siły pośrednictwa usługodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Li, Choi, 2009, s. 27–39.

Kluczową kwestią jest sposób zagospodarowania nowej pozycji przez usługodawcę, którego ostatecznym celem jest maksymalizacja osiąganych korzyści. Z jednej strony usługodawca może być zorientowany na długoterminową współpracę o charakterze strategicznym, gdzie liczy się jakość obsługi wsparta głębszym współdziałaniem, z drugiej zaś usługodawca może być nastawiony raczej na szybkie korzyści, nie upatrując ich w zawieraniu głębszej współpracy. W zależności od wyboru jednej z wyróżnionych opcji usługodawca może w większym lub mniejszym stopniu wykorzystywać swoją pozycję pośrednictwa.

## Rola usługodawcy i zleceniodawcy oraz stan permanentnego wygasania pośrednictwa w przechodniej triadzie sfery usług w łańcuchu dostaw

Sprawne funkcjonowanie triady na 4. etapie kształtowania dynamiki relacji sieciowych w łańcuchu dostaw jest w dużym stopniu uzależnione od zachowania usługodawcy. Posiłkując się teorią kapitału społecznego, można wyróżnić rolę tzw. niezakłócającego pośrednika (*the non-interfering conduit*), która — jak się wydaje — byłaby odpowiednia dla usługodawcy na ostatnim etapie kształtowania dynamiki relacji sieciowych. Umożliwiłaby bowiem zachowanie periodycznego stanu względnej równowagi podczas realizacji określonych zadań w triadzie. Usługodawca jako „niezakłócający pośrednik” mógłby wspierać funkcjonowanie dostawcy i odbiorcy bez ingerowania i manipulowania relacjami (Obstfeld, Borgatti, Davis, 2014). W związku z tym usługodawca koncentrowałby się na przesyłaniu informacji pozostałym ogniom w triadzie bez względu na to, jak silna jest relacja między dostawcą i odbiorcą produktu. Zgodnie z rozważaniami G. Simmela rola „niezakłócającego pośrednika” jest istotnym warunkiem podczas łagodzenia konfliktów i osiągnięcia konsensusu między stronami w strukturze triadycznej (Simmel, 1950).

Niemniej należy zwrócić uwagę, że transfer pośrednictwa charakterystyczny dla 4. etapu kształtowania dynamiki powiązań sieciowych umacnia pozycję usługodawcy w triadzie. To może stanowić dla niego trudną do opanowania pokusę wykorzystania swojej uprzywilejowanej pozycji w strukturze triadycznej. Posiłkując się założeniami teorii kapitału społecznego, usługodawca w tym przypadku może wejść w rolę tzw. *tertius gaudens*, co oznacza trzeciego, który osiąga korzyści (Portier, Pardo, Salle, 2014). Odgrywając rolę *tertius gaudens*,

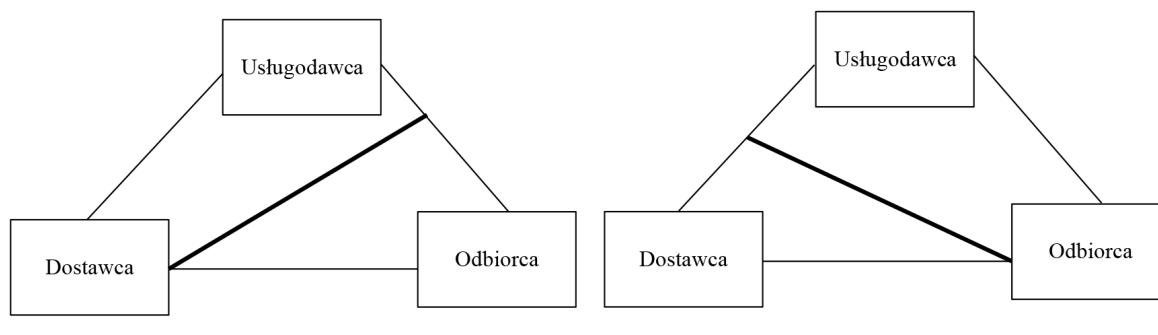
usługodawca ma duże możliwości wykorzystywania swojej pozycji dzięki bezpośredniemu powiązaniu z dwoma pozostałymi ogniwami w triadzie i postępującej erozji relacji między dostawcą i odbiorcą produktu. Źródłem korzyści *tertius gaudens* jest zwykle tworzenie koalicji z jednym podmiotem w triadzie przeciw drugiemu. W skrajnym przypadku usługodawca może przyjąć rolę opresora (Schreiner, 2015), a więc podmiotu celowo wywołującego tarcia i podsycającego konflikty między pozostałymi ogniwami w triadzie w celu maksymalizacji własnych korzyści (Wynstra, Spring, Schoenherr, 2015).

Jak zauważają M. Li oraz T. Choi, literatura dostarcza wielu przykładów formowania nieudanych triad sfery usług w łańcuchach dostaw, które wskutek oportunistycznej działalności usługodawców negatywnie wpłynęły na poziom oferowanej obsługi (Li, Choi, 2009). Przykładem może służyć przedsiębiorstwo Chem2, które zainicjowało strukturę triadyczną przez włączenie usługodawcy logistycznego, przy czym podstawowym kryterium jego wyboru była najniższa cena świadczonych usług. W rezultacie transferu pośrednictwa, charakterystycznego dla 4. etapu dynamiki relacji sieciowych, usługodawca zaczął bez skrupułów wykorzystywać uprzywilejowaną pozycję, kształtując relacje międzyorganizacyjne w sposób jednostronny, oparty na zasadach transakcyjnych. W szczególności nie dochowywał wymaganego poziomu obsługi logistycznej, narzucał dodatkowe opłaty za realizację usług, całkowicie pomijał aspekt społeczny służący długofalowemu rozwojowi relacji między podmiotami konstytuującymi triadę. Wskutek narastających problemów firma Chem2 była zmuszona zakończyć współpracę z usługodawcą w strukturze triadycznej (Hirschheim, Lacity, 2000). Przytoczony przykład pokazuje, szczególną rolę dostawcy (lub odbiorcy produktu) jako zleceniodawcy obsługi, a tym samym inicjatora triady w łańcuchu dostaw. Podmiot wprowadzający usługodawcę do struktury triadycznej powinien raczej dążyć do utrzymania stanu permanentnego wygasania siły pośrednictwa, a więc 3. etapu kształtowania dynamiki relacji sieciowych (rysunek 6).

Zgodnie z rysunkiem 6 wszystkie trzy podmioty pozostają ze sobą w relacjach diadycznych, przyczyniając się do eliminacji luki strukturalnej i ograniczenia korzyści wynikających z pośrednictwa. Kontynuacja zaangażowania dostawcy lub odbiorcy produktu w realizację zadań powierzonych usługodawcy mija się z celem, dla którego został on włączony w strukturę triadyczną. Z drugiej strony, całkowite pozostawienie realizacji zadań w gestii usługodawcy grozi transferem pełnego pośrednictwa, co również nie jest sytuacją korzystną dla głównych uczestników łańcucha dostaw.

## Rysunek 6

Permanenty stan wygasania siły pośrednictwa w przechodniej triadzie sfery usług



6a) Stan wygasania siły pośrednictwa monitorowany przez dostawcę

6b) Stan wygasania siły pośrednictwa monitorowany przez odbiorcę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Li, Choi, 2009, s. 27–39.

Stąd, w celu przeciwdziałania wzmocnieniu pozycji usługodawcy, zleceniodawca (dostawca lub odbiorca produktu) powinien raczej monitorować dwa pozostałe ogniwa triady (Li, Choi, 2009) i niejako rozpościerać parasol informacyjny nad dwoma pozostałymi ogniwami triady nawet na 4. etapie mimo stopniowej erozji relacji diadycznej między dostawcą i odbiorcą produktu. W związku z powyższym, odwołując się do teorii kapitału społecznego, można stwierdzić, że zleceniodawca usługi (zarówno dostawca, jak i odbiorca produktu) powinien pełnić rolę *tertius iungens* (Simmel, 1950), co oznacza tego, który łączy (Obstfeld, 2005).

Zgodnie z tą rolą zleceniodawca funkcjonuje jako mediator, który bezstronnie wycisza konflikty (Wynstra, Spring, Schoenherr, 2015) i łączy pozostałe ogniwa w triadzie (Chae, 2018). I tak, dostawca jako zleceniodawca i inicjator triady powinien monitorować funkcjonowanie usługodawcy i odbiorcy produktu oraz relację między nimi (rysunek 6a), z kolei odbiorca w roli inicjatora i zlecającego powinien monitorować funkcjonowanie usługodawcy i dostawcy produktu oraz relację między nimi (rysunek 6b). Przykładem mogą służyć łańcuchy dostaw branży motoryzacyjnej Toyoty oraz Hondy, w których poprzez rozwój intensywnych relacji międzyorganizacyjnych działalność usługodawców podlega wnikliwej kontroli, a oczekiwany poziom obsługi logistycznej jest dochowywany (Liker, Choi, 2004; Li, Choi, 2009).

## Zakończenie

Powyższe rozważania o charakterze konceptualnym umożliwiają identyfikację wielu przyszłych pól badawczych dotyczących kształtowania układów triadycznych w łańcuchach dostaw. W szczególności należy zwrócić uwagę, że przyszłość przechodniej triady sfery usług w łańcuchu dostaw jest uzależniona od wielu czynników warunkujących jej strukturę i atrybuty. Ważną rolę odgrywa postawa usługodawcy, wynikająca z wcześniejszych doświadczeń wyniesionych ze współpracy ze zleceniodawcą (dostawcą lub odbiorcą produktu). Należy przypuszczać, że jeśli doświadczenie to jest pozytywne, wówczas usługodawca, który obejmuje pośrednictwo w triadzie, będzie zmierzał do objęcia roli *non-interfe-ring conduit*, nastawionej na długotrwałe korzyści o charakterze strategicznym. Jeżeli natomiast doświadczenie będzie negatywne, to usługodawca może przyjąć rolę *tertius gaudens* i być nastawiony na szybką maksymalizację własnych korzyści. Niemniej kwestie te wymagają dalszych pogłębionych badań empirycznych. Ponadto należy zauważyć, że współczesne łańcuchy dostaw jako struktury osadzone w sieci przedsiębiorstw (Świerczek, 2006) są skonstruowane z wielu przechodnich i nieprzechodnich triad sfery usług. W związku z tym interesującym nowym polem badawczym może być rozpoznanie współzależności i ocena wzajemnego oddziaływania wielu triad sfery usług (zarówno przechodnich, jak i nieprzechodnich) w określonym łańcuchu dostaw.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> Badania zostały sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie projektu nr 2019/35/B/HS4/00056.

<sup>2</sup> W artykule celowo nie nawiązano do rozważań dotyczących prawidłowości semantycznej terminu „łańcuch dostaw” w kontekście relacji sieciowych.

<sup>3</sup> Pokazaną na rysunku strukturę określa się w literaturze mianem ostatecznego łańcucha dostaw (*ultimate supply chain*). Por. Mentzer, Stank, Myers, 2007.



## Bibliografia/References

- Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: towards a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56–71. <https://doi.org/10.1007/bf02894509>
- Ballou, R. H. (2004). *Business Logistics/ Supply Chain Management*. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain, *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 30–42. <https://doi.org/10.1108/13598540410517566>
- Burt, R. S. (2017). *Structural holes versus network closure as social capital*. New York: Routledge.
- Chae, S. (2018). *Horizontal versus vertical structural holes in supply networks: Contrasting performance implications for focal firms*, Proceedings of the 20th EurOMA Conference, 24–26 June, Budapest.
- Choi, T. Y., Wu, Z. (2009a): Triads in supply networks: theorizing buyer-supplier-supplier relationships. *Journal of Supply Chain Management*, 45(1), 8–25. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.2009.03151.x>
- Choi, T. Y., Wu, Z. (2009b). Taking the leap from dyads to triads: buyer-supplier relationships in supply networks. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 15(4), 263–266. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.08.003>
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Dubois, A. (2009). Comment on "Taking the leap from dyads to triads: buyer-supplier relationships in supply networks" by Choi and Wu — To leap or not to leap: triads as arbitrary subsets of networks of connected dyads. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15, 267–268. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2009.08.003>
- Finne, M., Holmström J. (2013). A manufacturer moving upstream: triadic collaboration for service delivery. *Supply Chain Management: An International Journal*, 18(1), 21–33. <https://doi.org/10.1108/13598541311293159>
- Hirschheim, R., Lacity, M. (2000). The Myths and Realities of Information Technology Insourcing. *Communications of the ACM*, 43(2), 99–107. <https://doi.org/10.1145/328236.328112>
- Karatzas, A., Johnson, M., Bastl, M. (2017). Manufacturer–supplier relationships and service performance in service triads. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(7), 950–969. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2015-0719>
- Krackhardt, D. (1999). The ties that torture: simmelian tie analysis in organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 16(1), 183–210.
- Li, M., Choi, T. Y. (2009). Triads in service outsourcing: bridge, bridge decay and bridge transfer. *Journal of Supply Chain Management*, 45(3), 27–39. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493x.2009.03169.x>
- Liker, J., Choi, T. (2004). Building Deep Supplier Relationships. *Harvard Business Review*, 82(12), 104–113.
- Madhavan, R., Gnyawali, D., He, J. (2004). Two's company, three's a crowd? Triads in cooperative-competitive networks. *Academy of Management Journal*, 47(6), 918–927. <https://doi.org/10.5465/20159631>
- Mentzer, J. T., Stank, T. P., Myers, M. B. (2007). *Why global supply chain management?* Global Supply Chain Management, Thousand Oaks: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412976169.n1>
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 100–130. <https://doi.org/10.2189/asqu.2005.50.1.100>
- Obstfeld, D., Borgatti, S. P., Davis, J. P. (2014). Brokerage as a process: decoupling third party action from social network structure. W: S. P. Borgatti, D. J. Brass, D. S. Halgin, G. Labianca, A. Mehra (red.), *Contemporary perspectives on organizational social networks*. Cambridge: Emerald. [https://doi.org/10.1108/s0733-558x\(2014\)0000040007](https://doi.org/10.1108/s0733-558x(2014)0000040007)
- Portier, P. Pardo, C., Salle, R. (2014). *From dyad to triad: managing differentiated vs. undifferentiated relationships*, 30th IMP Conference, Bordeaux.
- Sampson, S. (2000). Customer-supplier duality and bi-directional supply chains in service organizations. *International Journal of Service Industry Management*, 11(4), 348–364. <https://doi.org/10.1108/09564230010355377>
- Schreiner, A. (2015). Triadic analysis of business relationship's ending: a case study of a dyad and a third actor. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(8), 891–905. <https://doi.org/10.1108/jbim-01-2014-0023>
- Simmel, G. (1950). *The sociology of Georg Simmel*. New York: Free Press.
- Świerczek, A. (2005). Elektroniczne łańcuchy dostaw. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (4), 6–12.
- Świerczek, A. (2006). Znaczenie sieci informacyjnej w kształtowaniu organizacji sieciowej. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (6), 16–22.
- Świerczek, A. (2012). *Zarządzanie ryzykiem transmisji zakłóceń we współdziałaniu przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw*. Katowice: UE w Katowicach.
- Świerczek, A. (2019a). *Zarządzanie łańcuchem dostaw w ujęciu zintegrowanym*. Warszawa: PWE.
- Świerczek, A. (2019b). Manufacturer structural embeddedness and the network rent: the intervening role of relational embeddedness in the triadic supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(3), 334–354. <https://doi.org/10.1108/scm-06-2018-0232>
- Świerczek, A. (2020a). *Rezylienne łańcuchy dostaw jako złożone systemy adaptacyjne*. Warszawa: PWE.
- Świerczek, A. (2020b). Relational orientation of triadic supply chains with structural holes: an empirical comparison of rents derived from bridging the structural holes. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(5), 565–583. <https://doi.org/10.1108/scm-10-2019-0382>
- Świerczek, A. (2020c). Conceptualizing the role of embeddedness in deriving the network competitive advantage of triadic supply chains. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (1), 2–10. <https://doi.org/10.33226/1231-2037.2020.1.1>
- Wynstra, F., Spring, M., Schoenherr, T. (2015). Service triads: a research agenda for buyer-supplier-customer triads in business services, *Journal of Operations Management*, 35, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.002>
- Zhang, J. J., Lawrence, B., Anderson, C. K. (2015). An agency perspective on service triads: linking operational and financial performance, *Journal of Operations Management*, 35(3), 56–66. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.10.005>

**Dr hab. Artur Świerczek**

Profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Kierownik Katedry Logistyki Ekonomicznej w Kolegium Zarządzania. Autor i współautor monografii naukowych, kilkunastu artykułów opublikowanych w czasopiśmie indeksowanych na liście JCR (w tym: *International Journal of Logistics Management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, *International Journal of Production Economics*) i referatów konferencyjnych. Uczestniczył w ponad 70 konferencjach naukowych (m.in. w Wielkiej Brytanii, Francji, Kanadzie, USA, Korei Południowej, Hongkongu, Japonii, Indonezji, Nowej Zelandii, Chinach). Pełnił funkcję kierownika w 5 grantach badawczych finansowanych ze środków Narodowego Centrum Nauki.

**Dr hab. Artur Świerczek**

Associate Professor of Supply Chain Management at the University of Economics in Katowice, and Chair of the Department of Business Logistics in the College of Management. He is an author and co-author of scientific monographs, several research manuscripts published in the top-tier journals, such as *International Journal of Logistics Management*, *Supply Chain Management: An International Journal*, *International Journal of Production Economics*, and conference papers. He has been participating in over 70 conferences worldwide. He has also served as a Principal Investigator of five research projects financed by the National Research Centre in Poland.

**www.pwe.com.pl**

**Przemysław Dubel**

## **Zarządzanie funduszami strukturalnymi Unii Europejskiej a polityka rozwoju regionalnego**

**Projekty i ich realizacja**



**Polskie Wydawnictwo  
Ekonomiczne**

**ZAPOWIEDŹ**