

## DOMINACJA RYNKOWEJ KOORDYNACJI DZIAŁAŃ WIELOPODMIOTOWYCH NA PRZYKŁADZIE ŁAŃCUCHA DOSTAW FIRMY HONDA

Katarzyna ZGAŁA<sup>1\*</sup>, Artur ŚWIERCZEK<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki Ekonomicznej, Katowice;  
katarzyna.zgala@ue.katowice.pl, ORCID: 0000-0001-9792-3466

<sup>2</sup> Uniwersytet Ekonomiczny, Wydział Zarządzania, Katedra Logistyki Ekonomicznej, Katowice;  
artur.swierczek@uekat.pl; ORCID: 0000-0001-6198-6377

\* Korespondencja

**Streszczenie:** Współczesne przedsiębiorstwa, funkcjonując w pojedynkę, mają znikome szanse na zdobycie i utrzymanie pozycji istotnego gracza. W związku z tym, decydują się na przystąpienie do rozbudowanej struktury łańcucha dostaw, której podłożem jest większa liczba, zróżnicowanych ogniw. Osiągnięcie określonego stopnia współdziałania przedsiębiorstw wymaga koordynacji. W teorii wyróżnia się na ogół trzy formy koordynacji – rynkową, hierarchiczną i społeczną. Celem artykułu jest identyfikacja rynkowej formy koordynacji działań wielopodmiotowych, która dominuje w spektrum działań koordynacyjnych podejmowanych w łańcuchu dostaw firmy Honda. Identyfikacja form koordynacji pomogła autorom w potwierdzeniu dominacji rynkowej formy koordynacji.

**Słowa kluczowe:** koordynacja rynkowa, łańcuch dostaw, cena.

## THE PREVAILING ROLE OF MARKET COORDINATION ON THE EXAMPLE OF HONDA SUPPLY CHAIN

**Abstract:** Contemporary companies, when operating as a sole entity, have little chances for achieving and sustaining its leading position. Therefore, they decide to participate in the developed structure of a supply chain, constituted by a number of diversified actors. Likewise, achieving a certain level of collaboration requires a coordination mechanism. There are three basic forms of coordination in the theory, namely: market, hierarchical and social. The aim of the paper is identification the essence and the example of using the market coordination that holds a prevailing position in the spectrum of coordinative activities performed in Honda supply chain. Identification form of coordination helps authors to confirm that market for of coordination is dominant.

**Keywords:** market coordination, supply chain, price.

## 1. Wprowadzanie

Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej uczestniczą w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw, upatrując w nim szansę na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i sprostanie rosnącym oczekiwaniom klientów (Christopher, 2016). Struktura łańcucha dostaw jest nierzadko rozbudowana i obejmuje wielu dostawców pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu, którzy dostarczają wartości produktowi na każdym szczeblu jego fizycznego przepływu. Stąd, bez odpowiedniej koordynacji działań wielopodmiotowych, przedsiębiorstwa łańcucha dostaw nie osiągną zamierzonego efektu organizacyjnego. Koordynację rozumie się jako uzgodnienie. Istotne powinno być, aby współpracujące elementy sobie nie przeszkadzały oraz aby się wzajemnie wspomagały (Kotarbiński, 1982). W każdym łańcuchu dostaw można zidentyfikować trzy formy koordynacji działań wielopodmiotowych – rynkową (opartą na cenie), hierarchiczną (opartą na kontroli) i społeczną (opartą na zaufaniu). Ze względu na specyfikę łańcucha dostaw, zwykle jedna forma jest dominująca spośród pozostałych. W dalszej części artykułu przeanalizowano istotę rynkowej formy koordynacji działań wielopodmiotowych na tle pozostałych, po czym przeprowadzono jej analizę w przykładowym łańcuchu dostaw branży motoryzacyjnej.

## 2. Koordynacja rynkowa jako jedna z form koordynacji w łańcuchach dostaw

Koordynacja rynkowa, jako jedna z trzech form koordynacji działań wielopodmiotowych jest istotną funkcją zarządzania łańcuchem dostaw. Opiera się na założeniu, że kluczową rolę w alokacji zasobów odgrywa równowaga rynkowa, która umożliwia ustalenie ceny, będącej przedmiotem umowy. Konsekwencją tego są dwa skutki, rozpatrywane w wymiarze kosztowym oraz ryzyka (Czakon, 2013).

Skutek kosztowy oznacza potrzebę znalezienia odpowiedniego partnera biznesowego, przygotowania oraz wynegocjowania warunków kontaktu, kontroli wykonania i rozliczenia kontraktu, a w przypadku sporów – konieczność skorzystania z drogi sądowej lub pozasądowej. Działania te nie są darmowe, generują wymierne koszty. Łączy się to z problemem akceptacji kosztów. Może się okazać, że jedna strona transakcji nie akceptuje ponoszonych kosztów, ponieważ przekraczają założenia. Ogranicza to efektywność działania poprzez cenę, z racji tego, że w skrajnych przypadkach niezgodność pod względem kosztów może spowodować zerwanie kontraktu. Z racji tego, że działania oparte na cenie łączą się z ryzykiem wpływa to na przyszłość kontraktu. Podpisując umowę, żadna ze stron nie jest w stanie przewidzieć wszystkich okoliczności, które wydarzą się podczas jej trwania. Dlatego podpisywane umowy

określa się mianem niekompletnych. Im większe ryzyko, tym większa niekompletność umowy. Strony transakcji powinny być gotowe do renegocjacji kontraktu, bądź formułować go w taki sposób, aby wszelkie działania oportunistyczne były nieopłacalne. Dlatego istotna jest kwestia zaufania (Czakon, 2013).

Koordynacja rynkowa zależy od cen rynkowych i cenach są głównym źródłem informacji, na podstawie których podejmowane są decyzje w przedsiębiorstwach. Jednakże, rachunkowość nadal odgrywa znaczącą rolę w koordynacji rynkowej. Podając za H. Hakanssonem i J. Lindem pogląd Ezzamela, według którego rachunkowość jest istotna w celu zapewnienia normalnych wymogów wzajemności w wymianie relacji, w jego opinii oznacza to zbieranie i podsumowywanie cen rynkowych, nadzorowanie wdrożenia umów, a także szacowanie szans i zagrożeń wpływających z rynku oraz rozwijające się modele podejmujące decyzje bazujące na cenach rynkowych. Pozwala to na zestawienie i porównanie kosztów i korzyści dla każdej możliwej wymiany (Hakansson, Lind, 2004).

Jak zostało już wspomniane, koordynacja rynkowa opiera się na szczegółowych uzgodnieniach zawartych w umowie formalnej. Określa się w niej rolę oraz zobowiązania współdziałających przedsiębiorstw. W przypadku rynkowej formy koordynacji działań wielopodmiotowych, przedmiotem zainteresowania są, w szczególności: cena, ilość i jakość przedmiotu wymiany (Czakon, 2008).

Cena jest głównym sposobem komunikacji w koordynacji rynkowej, relacje są formalizowane w formie kontraktów i praw własności, są to z reguły powtarzające się transakcje handlowe (Bal-Woźniak, 2013).

W rynkowym mechanizmie koordynacji działań wielopodmiotowych, cena jest uznawana za źródło zachęty do nawiązywania więzi współdziałania przedsiębiorstw. Ceny kształtowane na rynku mogą ulegać dynamicznej zmianie, wynikającej ze zmian obserwowanych w popycie i podaży. Z reguły, strony transakcji wybierają towary tańsze, przy zachowaniu odpowiedniego reżimu jakościowego. Należy również pamiętać, że zmiany cen rynkowych otwierają nowe możliwości dla firmy, które są w stanie dynamicznie reagować na zmiany zapotrzebowania klientów.

Niemniej, łańcuchy dostaw stale rozwijają się, przez co rynek, nie jest już wystarczającym mechanizmem koordynacji, który gwarantuje sukces osiągnięcie sukcesu w dłuższej perspektywie czasu. Oprócz ceny, istotne jest również stopień zaangażowania podmiotów w relacje społeczne, jak również konflikty i możliwości ich rozwiązania (Łupicka, 2009). Potencjalne konflikty między podmiotami determinują konieczność uwzględnienia szerszego spektrum mechanizmów koordynacji działań wielopodmiotowych. Stąd, na ogół w łańcuchach dostaw występują wszystkie trzy konstytutywne formy koordynacji działań wielopodmiotowych (Łupicka, 2009), uwzględniających oprócz rynku, hierarchię oraz mechanizm społeczny.

Koordynacja hierarchiczna koncentruje się na systemach i strukturach kontroli. Można tutaj mówić również o integracji pionowej, opiera się ona na biurokratycznej alokacji zasobów,

jest to najczęstsze narzędzie wykorzystywane do ochrony aktywów specyficznych. Istotne jest, aby podkreślić, że w obrębie koordynacji hierarchicznej partnerzy koordynują swoje działania w oparciu o m.in. własne jednostki organizacyjne (Czakoń, 2008). W przypadku hierarchicznej formy koordynacji dominują mechanizmy hierarchiczne, co przejawia się występowaniem asymetrycznych relacji w łańcuchu dostaw, a także współpracę i relacje oparte o sformalizowane warunki: umowy, standardy, procedury, a decyzje podejmowane są przez jeden podmiot, którego interesy dominują w łańcuchu (Rygiel, 2017).

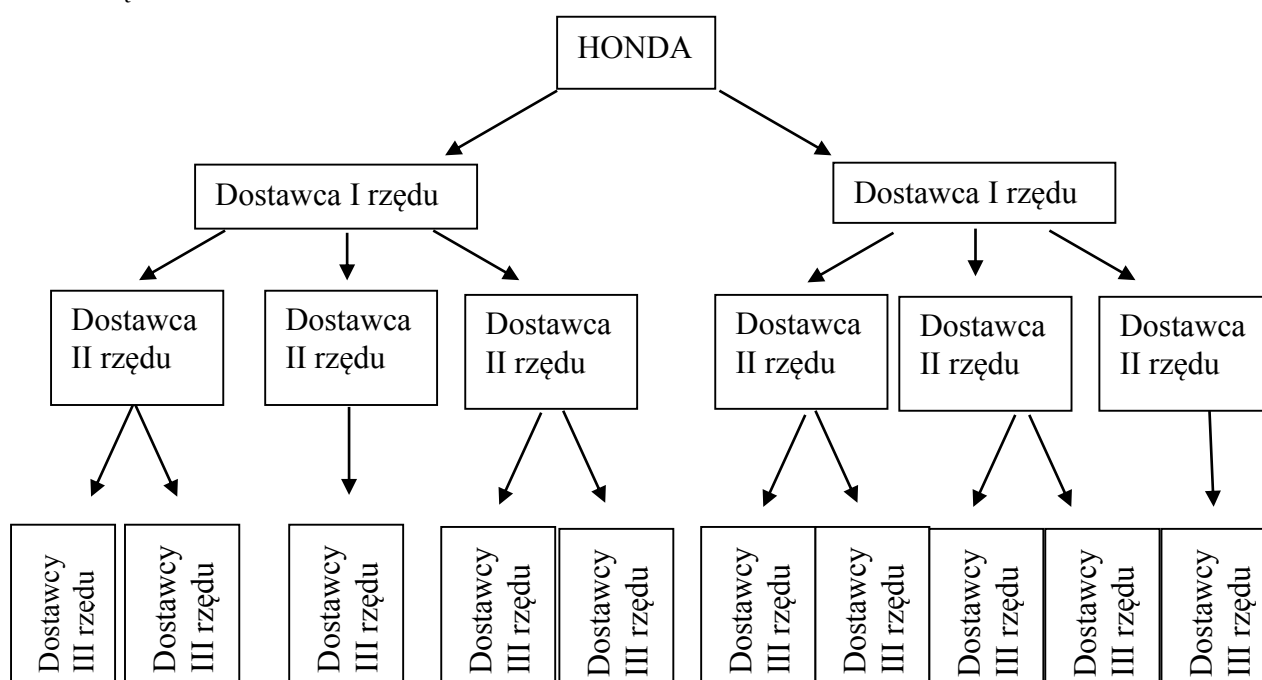
Spółeczna forma koordynacji współdziałania ma swoje podstawy właśnie we wzajemnym zaufaniu, ale nie tylko. Zaufanie jest jedną z ważniejszych kwestii w sprawnym koordynowaniu działań w łańcuchach dostaw (Odlanicka-Poczobutt). Ponadto, jak zostało już wspomniane, opiera się na normach zachowań, które obowiązują w obrębie danych społeczności, wspartych intensywną wymianą informacji (Czakoń, 2011). Do mechanizmów, które determinują te działania można zaliczyć: zaufanie, zaangażowanie, bogatą wymianę informacji, współpracę w dążeniu do celów (wspólnych celów), wzajemna zależność, adaptacja, a także więzi społeczne i relacje między poszczególnymi elementami i osobami, które współpracują (Rygiel, 2017). Poza wcześniej wymienionymi normami, którymi posługuje się społeczna koordynacja należą do nich także: solidarność, harmonizacja konfliktów relacyjnych, rola integralności i właściwości metod. Ponadto wymienić można: wzajemność i otwartą komunikację (Medlin et. al. 2005).

Rynkowa koordynacja działań wielopodmiotowych jest uznawana za najbardziej efektywną w przypadku transakcji prostych, czyli takich, w których komunikat dotyczący specyfikacji produktu jest zrozumiały, a sam produkt łatwy do wytworzenia. Jego cena odgrywa w tym wypadku kluczową rolę (Rudny, 2013). Społeczna natura relacji międzyorganizacyjnych w łańcuchu dostaw odgrywa rolę drugoplanową w stosunku do ceny, niemniej jest ważna z punktu widzenia prawidłowego przebiegu współdziałania przedsiębiorstw. Powyższe konstatacje potwierdza przykład funkcjonowania łańcucha dostaw firmy Honda w branży motoryzacyjnej.

### **3. Struktura podmiotowa łańcucha dostaw firmy Honda**

Twórcą firmy Honda jest Soichiro Honda. Historia firmy łączy się z pasją jej założyciela, ponieważ od młodych lat interesował się on mechaniką. W roku 1922 wyjechał do Tokio, aby tam pracować jako mechanik. Po sześciu latach wrócił i otworzył swój własny warsztat. Honda Motor Company powstała w roku 1948, a 34 lata później, jako pierwsza japońska marka, pojawiła się na rynku amerykańskim (Honda PL, 22.02.2019). W 1986 roku firma rozpoczęła produkcję modelu Acura, który pozwolił jej wejść na rynek samochodów premium (Honda PL, 22.02.2019). Od roku 1979 produkowała motocykle w USA, a od roku 1982 jest pierwszą

marką japońską, która produkuje samochody w USA (Honda PL, 25.02.2019). Z kolei, w roku 1989 Honda otworzyła fabrykę silników, a w 1991 roku powstała pierwsza fabryka samochodów w Stanach Zjednoczonych. (Honda UK, 22.02.2019). Łańcuch dostaw firmy Honda ma złożoną i wieloszczeblową strukturę podmiotową, obejmującą dostawców pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu, zilustrowaną na rys. 1. Przykładowo, przedsiębiorstwa CVT i JFC to główni bezpośredni dostawcy firmy Hondy. Pierwsze z nich powstało w wyniku przekształcenia joint venture utworzonego przez firmę Honda i Yamamoru, dostawcę tworzyw sztucznych, z którym Honda współpracowała w Japonii. W celu uniknięcia problemów w procesie zakupu, przedsiębiorstwo CVT pozyskuje surowce i materiały z firmy Honda Trading. Gwarantuje to spójną teksturę oraz kolor form i pozwala CVT na zawieranie umów z dużymi dostawcami, aby osiągnąć lepszą cenę i dotrzymywanie terminowych dostaw (Choi et al., 2002). Przedsiębiorstwo JFC jest, z kolei właścicielem patentu na tworzenie uchwytu na kubek, który znajduje się na liście najbardziej funkcjonalnych elementów montowanych w pojazdach. Dostawcami drugiego rzędu są takie podmioty jak: Industry Products Co., Piqua, Industrial Products Group, Atlantic Tool & Die, które zostały wybrane przez CVT, jednak wcześniej znalazły się na głównej kwalifikowanych dostawców Hondy. Dostawcy trzeciego rzędu to m.in. firmy Emhart i Garden State, zaangażowani do współpracy bezpośrednio przez Hondę.



**Rysunek 1.** Struktura podmiotowa fragmentu łańcucha dostaw firmy Honda. Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 przedstawiono fragment łańcuch dostaw firmy Honda, który obejmuje dostawców I, II i III rzędu, którzy są odpowiedzialni za stworzenie głównej konsoli w samochodzie. Jednocześnie obrazuje on stopień złożoności łańcucha dostaw firmy Honda funkcjonujący w branży motoryzacyjnej.

#### 4. Dominacja rynkowej koordynacji działań wielopodmiotowych w łańcuchu dostaw firmy Honda

Na przykładzie łańcucha dostaw firmy Honda, funkcjonującego w branży motoryzacyjnej, poddano analizie współdziałanie przedsiębiorstw, które bazuje na rynkowej formie koordynacji działań wielopodmiotowych. Wybór dostawców określonego rzędu, uczestniczących w łańcuchu dostaw firmy Honda determinują następujące kryteria sformułowane w polityce zakupu:

- a) Jakość (Quality) – jako najważniejsze kryterium świadczące o zadowoleniu klienta. O jakość należy dbać od procesu produkcji. Od dostawców wymagane jest stałe jej podnoszenie.
- b) Koszt (Cost) – dostawcy są zobowiązani do stałego obniżania kosztów, a ceny muszą być konkurencyjne.
- c) Dostawa (Delivery) – system produkcji just-in-time. Dostawcy są zobligowani do dostarczenia produktów niezawodnie i według elastycznego systemu produkcyjnego.
- d) Rozwój (Development) – dostarczanie produktów konkurencyjnych pod względem jakości i ceny świadczy o rozwoju dostawców. Ponadto łączy się z wyjątkowością dostawców poprzez ich technologię i know-how.
- e) Zarządzanie (Management) – istotne jest, aby zespół zarządzający dostawcą był mocno zorientowany na klienta (Honda UK, 20.02.2019).

Wymienione zasady określa się akronimem Q.C.D.D.M. Wynika to z odpowiedników w języku angielskim. Zasady, którymi kieruje się firma poza tymi wymienionymi, to równe traktowanie wszystkich dostawców, a stosowaną politykę najlepiej oddaje następujące sformułowanie: „Honda kupuje podzespoły od najbardziej konkurencyjnych dostawców w celu spełnienia oczekiwań swoich klientów” (Honda UK, 20.02.2019).

Formalnym instrumentem kształtowania relacji transakcyjnych między ogniwami łańcucha dostaw firmy Honda są dokumenty: umowa sprzedaży PSA (ang. *Purchasing Sales Agreement*) oraz umowa dotycząca płatności (ang. *Tolling Agreement*). Umowy kojarzą się z formalizacją współdziałania przedsiębiorstw, niemniej menedżerowie traktują je bardzo elastycznie. Przykładowo, Honda jako ogniwo wiodące w swoim łańcuchu dostaw, nie zawsze precyzyjnie określa oczekiwania dotyczące jakości, szczególnie w przypadku nowej linii produktowej. Wynika z konieczności ustalenia nowych standardów oraz podnoszenia poziomu jakości podczas współdziałania przedsiębiorstw. Niemniej, Honda ma wyraźnie zdefiniowane wymagania względem dostawców. Raz w miesiącu każdy dostawca otrzymuje raport wydajności. Ponadto, każdy dostawca jest oceniany z punktu widzenia wartości sprzedaży, sytuacji finansowej, rocznych planów biznesowych, a także technologii rozwoju i planów inwestycyjnych. Dodatkowo pod uwagę są brane dane dotyczące rotacji pracowników, warunki

pracy, kwestie dotyczące bezpieczeństwa, postawy zarządzających i wykorzystywania sezonowej siły roboczej (Choi, Hong, 2002).

Niemniej, współdziałanie przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw firmy Honda jest przede wszystkim oparte na cenie, która jest znana i stale monitorowana, w celu identyfikacji jej poziomu docelowego (Choi, Hong, 2002). Co prawda, w ramach koordynacji, Honda jako lider łańcucha dostaw wspiera swoich dostawców w ograniczaniu ponoszonych kosztów (Rhodes, 2006), niemniej, za podstawę współdziałania przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw należy uznać jakość i cenę oferowanych produktów (Sako, 2004). Przykładowo, jednym z głównych bezpośrednich dostawców jest przedsiębiorstwo CVT, które otrzymuje od firmy Honda listę kluczowych dostawców. Przedsiębiorstwo CVT koordynuje i monitoruje współdziałanie z dostawcami umiejscowionymi na kolejnym szczeblu fizycznego przepływu produktów, niemniej nie ma dostępu do warunków cenowych ustalonych z tymi dostawcami, np. formą Garden Stan (dostawcą skóry). Odpowiedzialność za kształtowanie ceny spoczywa w całości na firmie Honda, która samodzielnie ustala wartość podzespołów z dostawcami drugiego i trzeciego rzędu.

Z uwagi na znaczenie mechanizmu rynkowego i ceny jako instrumentu alokacji zasobów, firma Honda jest bardzo trudnym negocjatorem. Ma bowiem jasno zdefiniowane normy, standardy i wymaga elastycznego podejścia partnerów do kształtowania docelowej ceny. W rzadkich przypadkach zdarza się, że firma Honda wyraża zgodę na odstępstwa od ustalonych zasad. To cena jest główną determinantą współdziałania przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw. W związku z tym, struktura łańcucha dostaw firmy Honda nie jest przypadkowa. Obejmuje wielu dostawców pierwszego, drugiego i trzeciego rzędu, co wynika z konieczności zabezpieczenia ciągłości funkcjonowania i chęci zabezpieczenia niezawodności dostaw kluczowych komponentów i podzespołów. Ponadto, współpraca z wieloma dostawcami, według menedżerów Hondy, wprowadza konkurencję i motywuje partnerów do wprowadzania usprawnień w sferze jakości i kosztów, które są kluczowymi czynnikami sukcesu całego łańcucha dostaw (Nowicka, 2011). Oprócz rynku jako dominującej formy koordynacji działań wielopodmiotowych, w łańcuchu dostaw firmy Honda występuje również koordynacja hierarchiczna i społeczna. Przykładem koordynacji hierarchicznej jest wnikliwa kontrola dostawców I, II i III rzędu, pod względem cen, jakości, terminowości. Natomiast koordynacja społeczna w łańcuchu dostaw firmy Honda może przejawiać się dbałością o rozwijanie więzi społecznych poprzez implementację kilku z następujących zasad: poznawanie kooperantów, sprawianie, aby rywalizacja między kooperantami stała się szansą na zacieśnienie relacji partnerskich, nadzór nad kooperantami, pomoc w rozwoju zdolności technicznych kooperantów, bogata wymiana informacji oraz wspólne działania podejmowane, w celu usprawnień procesów (Choi, Liker, 2004). Firma Honda jako ogniwo wiodące stosuje wymienione praktyki w relacjach z innymi podmiotami łańcucha dostaw. Świadczą one o swoistym przeplataniu się trzech form koordynacji działań wielopodmiotowych w łańcuchu dostaw firmy Honda, z dominującym wpływem mechanizmu rynkowego. Ponadto, firma

stosuje program SCORE (Supplier Cost Reduction Effort), który ma na celu zmniejszenie kosztów i poprawę produktu (Scarlett, 1997), pomagając w budowaniu zaufania i osiąganiu wspólnych korzyści (Maloni, Benton, 1999). W rezultacie, uczestnicy łańcucha dostaw firmy Honda wzajemnie się wspierają, dzięki czemu korzyści mogą być współdzielone, a oportunistyczne dążenie do realizacji partykularnych celów zostaje w dużym stopniu ograniczone (Kawa, 2009).

## 5. Podsumowanie

Omówiony przykład potwierdza jednoczesność występowania wszystkich trzech form koordynacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw firmy Honda. Z jednej strony firma Honda, jako ogniwo wiodące w swoim łańcuchu dostaw, realizuje założenia społecznej formy koordynacji, poprzez koncentrację na budowaniu więzi społecznych oraz kształtowaniu zaufania, niesienie wsparcia dostawcom, a także formułowanie wymagań wobec dostawców dotyczących przestrzegania praw człowieka. Ponadto, firma Honda stosuje koordynację hierarchiczną w swoim łańcuchu dostaw, poprzez wymagania dotyczące szczegółowego raportowania działalności oraz wnikliwą kontrolę funkcjonowania dostawców, umieszczonych na różnych szczeblach w przepływie produktów. Niemniej, jak pokazuje wybrany fragment struktury łańcucha dostaw, firma Honda przede wszystkim koncentruje się na rynkowej koordynacji działań wielopodmiotowych. W praktyce stosuje określone wymagania dotyczące poziomu ceny i warunków dochowania reżimu jakościowego komponentów i podzespołów, które są przedmiotem obrotu w łańcuchu dostaw. Wspomniane wymogi kreujące przestrzeń dla dominacji mechanizmu rynkowego w zarządzaniu łańcuchem dostaw firmy Honda są formalnie usankcjonowane w postaci wielostronnych umów PSA, Tolling Agreement, czy w ramach programu SCORE. Jednocześnie należy podkreślić, że przedstawiona konstelacja form koordynacji działań wielopodmiotowych z dominującą rolą koordynacji rynkowej nie może być utożsamiana z funkcjonowaniem całego łańcucha dostaw firmy Honda. Stosuje się ją jedynie w omówionym fragmencie całej struktury łańcucha dostaw. Nie wyklucza to zatem możliwości występowania wielu odmiennych mechanizmów koordynacji działań wielopodmiotowych w innej części łańcucha dostaw firmy Honda, dotyczących kształtowania relacji międzyorganizacyjnych z pozostałą grupą dostawców.



## Bibliografia

1. Bal-Woźniak, T. (2013). O potrzebie wykorzystywania nowych form koordynacji współpracy w zarządzaniu innowacyjnością. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kryzys finansów publicznych – przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej*, 30, 404-423.
2. Choi, T.Y., Liker, J.K. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, December, 2-11.
3. Choi, T.Y., Hong, Y. (2002). Unveiling the structure of supply chain networks: case studies in Honda, Acura, and DaimlerChrysler. *Journal of Operations Management*, 20, 469-493.
4. Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
5. Czakon, W. (2008). Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania. *Przeгляд Organizacji*, 9, 7-10.
6. Czakon, W. (2011). Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. *Przeгляд Organizacji*, 11, 3-6.
7. Czakon, W. (2013). Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci. *Studia Ekonomiczne. Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*, 141, 62-71.
8. Hakansson, H., Lind, J. (2004). Accounting and network coordination. *Accounting Organizations and Society*, Pergamon, 29, 54-55.
9. Handfield, R.B., Krause, D.R., Scannell, T.V., Monczka, R.M. (2006). Avoid the Pitfalls in Supplier Development. W E. Rhodes, J.P. Warren, R. Carter, *Supply chains and total product systems a reader* (pp. 158-176). Padstow, Cornwall: The Open University, Blackwell Publishing.
10. Honda PL. (20.02.2019). <https://www.honda.pl/cars/world-of-honda/past/history.html>.
11. Honda UK. (22.02.2019). <https://www.hondamanufacturing.co.uk/suppliers/>.
12. Kawa, A. (2009). *Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teorie, instrumenty i technologie*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
13. Kotarbiński, T. (1982). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk-Łódź: Zakład Narodowy Imienia Ossolińskich.
14. Łupicka, A. (2009). *Formy koordynacji rynkowej w łańcuchach dostaw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
15. Maloni, M., Benton W.C. (1999). Power influences in the supply chain. *Fisher College of Business, The Ohio State University*, 1-49.
16. Marengo, L., Dosi, G. (2005). Division of labor, organizational coordination and market mechanisms in collective problem-solving. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58, 303-326.

17. Medlin, Ch.J., Aurifeille, J.M., Quester, P.G. (2005) A collaborative interest model of relational coordination and empirical results. *Journal of Business Research*, 58, 215.
18. Nowicka, K. (2011). Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw. *Gospodarka Materialowa*, 6, 2-17.
19. Odlanicka-Poczobutt, M. (2009). Zarządzanie interakcjami w ramach łańcucha dostaw. W. J. Bendkowski (red.), *Wybrane zagadnienia zarządzania łańcuchem dostaw* (ss. 123-134). Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
20. Rudny, W. (2013). Globalne łańcuchy wartości: kto kreuje i kto przejmuje wartość z innowacji. *Zarządzanie i Finanse*, 11, 4, 413-422.
21. Ryciuk, U. (2017). Mechanizmy koordynacji współpracy w łańcuchu dostaw – systematyczny przegląd literatury. *Management Sciences, Nauki o Zarządzaniu*, 2(31). Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 55-61.
22. Sako, M. (2004). Supplier development at Honda, Nissan and Toyota: comparative case studies of organizational capability enhancement. *Industrial and Corporate Change*, 13, 2, 281-308, DOI: 10.1093/icc/dth012.
23. Scarlett, R.C. (1997). *Topical issues. Value-based Management*. London: CIMA.
24. Williamson, O.E. (1981). The Economics of Organization: The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87, 3, 548-549.