



Urszula Ryciuk

Politechnika Białostocka
Wydział Zarządzania
Międzynarodowy Chiński i Środkowo-Wschodnioeuropejski Instytut
Logistyki i Nauki o Usługach
u.ryciuk@pb.edu.pl

WPŁYW ZAUFANIA MIĘDZYORGANIZACYJNEGO NA FUNKCJONOWANIE ŁAŃCUCHA DOSTAW¹

Streszczenie: W artykule dokonano analizy wpływu zaufania międzyorganizacyjnego na wyniki działalności łańcucha dostaw (*supply chain performance*). Jego celem było także opracowanie mapy bibliometrycznej wskazującej obszary tematyczne powiązane z zagadnieniem zaufania oraz oceną wyników działalności łańcucha dostaw. W przeprowadzonym przeglądzie literatury wykorzystano artykuły z lat 2000-2015 dostępne w bazach EBSCO oraz ScienceDirect. Analizę bibliometryczną przeprowadzono na podstawie artykułów naukowych dostępnych w bazach Web of Science i Scopus. Do opracowania danych wykorzystano oprogramowanie VOSviewer oraz analizę współwystępowania słów w tytułach, streszczeniach i słowach kluczowych analizowanych publikacji.

Słowa kluczowe: zaufanie, łańcuch dostaw, *supply chain performance*.

JEL Classification: L14, D8, D23.

Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój technologii ułatwiających gromadzenie, przetwarzanie i przesyłanie informacji umożliwia przeobrażanie tradycyjnych łańcuchów dostaw w rozległe sieci dostaw, które charakteryzują złożone interakcje pomiędzy podmiotami. Sukces pojedynczego przedsiębiorstwa zależy od zdolności i zakresu współpracy z innymi podmiotami, a decyzje podejmowane przez jedno przedsiębiorstwo w sieci mogą wpływać na wyniki osiągnięte przez wszystkie zaangażowane podmioty.

¹ Badania zostały zrealizowane w ramach pracy statutowej S/WZ/1/2014 i sfinansowane ze środków na naukę MNiSW.

zowane we współpracę podmioty. Według Hendricksa i Singhala [2003] nawet niewielkie zmniejszenie wyników łańcucha dostaw w znaczący sposób przekłada się na obniżenie korzyści osiąganych przez pojedyncze przedsiębiorstwa. Dodatkowo działalność na wielu rynkach oraz turbulentne otoczenie wpływają na konieczność podejmowania wspólnych działań zabezpieczających przed rosnącym ryzykiem działalności. Badanie Aon Risk Solutions wykazało, że odsetek działających globalnie przedsiębiorstw, które odnotowały zmniejszenie przychodów z powodu ryzyka łańcucha dostaw, wzrósł z 28% w 2011 do 42% w 2013 roku [Saenz i Revilla, 2014].

Znaczenie kształtowania właściwych relacji w łańcuchu dostaw podkreślają Jüttner, Christopher i Baker [2007], którzy definiują zarządzanie łańcuchem dostaw jako „zarządzanie relacjami z dostawcami i odbiorcami w celu stworzenia jak największej wartości dodanej dla ostatecznego klienta przy jak najmniejszym koszcie funkcjonowania całego łańcucha dostaw”. W koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw akcentowana jest także konieczność integracji i koordynacji procesów wewnątrz przedsiębiorstw oraz pomiędzy przedsiębiorstwami [Yeung i in., 2009], a jako relacje przynoszące najwięcej korzyści wskazuje się długoterminowe, oparte na zaufaniu relacje kooperacyjne [Kalwani i Narayandas, 1995].

Celem artykułu jest analiza wpływu zaufania w relacjach międzyorganizacyjnych na wyniki działalności łańcucha dostaw (*supply chain performance*) oraz identyfikacja głównych obszarów tematycznych/luk badawczych z zakresu analizowanej tematyki. Badanie przeprowadzono na podstawie opracowań naukowych z lat 2000-2015 dostępnych w bazach EBSCO oraz ScienceDirect. Dokonano także analizy bibliometrycznej artykułów naukowych dostępnych w bazach Web of Science i Scopus.

1. Zaufanie międzyorganizacyjne

Zaufanie międzyorganizacyjne to poleganie przedsiębiorstw na wzajemnych działaniach w przeświadczeniu, że każda ze stron wywiąże się ze swoich zobowiązań, a współpraca będzie przebiegać w sposób uczciwy, racjonalny oraz przyniesie stronom zakładane korzyści. Zaufanie oznacza zawierzenie, że powiernik posiada określone umiejętności, wiedzę i zasoby oraz że kierują nim dobre intencje i nie zachowa się oportunistycznie, ale wywiąże się z umowy i podejmie działania, których oczekuje strona ufająca.

Strona, której zaufano, będzie wiarygodna, jeżeli jest to dla niej korzystne [Hardin, 2009, s. 25]. W przypadku współpracy międzyorganizacyjnej korzyści

mogą być związane z chęcią utrzymania/budowania reputacji lub postrzeganiem relacji jako mogącej przynieść korzyści w przyszłości. Na każdym poziomie zaufania istnieje ryzyko, że partner nie będzie działał zgodnie z umową [Currall i Inkpen, 2002]. Ryzyko jest akceptowane dzięki dużym korzyściom wynikającym ze zbudowania relacji opartej na zaufaniu. Wysoki poziom zaufania ułatwia współdziałanie, wspólne podejmowanie decyzji, rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, wpływa na wzrost wymiany wiedzy oraz umożliwia dostęp wspólnych zasobów i osiągnięcie efektów niemożliwych do osiągnięcia przez podmioty działające samodzielnie. Korzyści pojawiające się w wyniku współpracy są określane jako renta relacyjna [Krot, Lewicka 2016].

Zaufanie w relacji międzyorganizacyjnej zmienia się w czasie – wraz z rozwojem relacji pojawia się zaufanie głębsze, trwalsze, które jest podtrzymywane dzięki istnieniu pozytywnych doświadczeń ze współpracy [Smyth i Edkins, 2007, s. 234]. W tradycyjnych relacjach rynkowych zaufanie jest co najwyżej równoznaczne z przestrzeganiem postanowień zawartej umowy (zaufanie kontraktowe, oparte na formalnych zabezpieczeniach), przy czym istnieje duże ryzyko zachowań oportunistycznych. Relacje charakteryzujące się niewielkim poziomem współpracy wyróżnia zaufanie wynikające z ustaleń zapisanych w umowie oraz dostrzeganie wzajemnych kompetencji, umiejętności, zasobów i reputacji (zaufanie kompetencyjne). Kooperacyjne relacje krótkoterminowe cechuje pojawienie się zaufania wynikającego z dobrej woli, opartego na dobrych intencjach (*goodwill trust*). Ten rodzaj zaufania wynika z zaangażowania w relację biznesową i przejawia się dla przykładu gotowością partnerów do podejmowania działań przekraczających ustalenia wynikające z kontraktu [Sako, 1992]. Przejawem zaufania opartego na dobrych intencjach jest także większa skłonność do wymiany zasobów (głównie wiedzy) pomiędzy kontrahentami [Ireland i Webb, 2007]. Zaufanie oparte na dobrej woli wskazuje się jako właściwe dla społeczności o wysokim poziomie kapitału społecznego i przekonania, że zachowanie kooperatywne zostanie odwzajemnione. W relacjach kooperacyjnych długoterminowych pomiędzy podmiotami istnieje wysoki poziom zaufania kontaktowego, kompetencyjnego i opartego na dobrej woli. Współpracę wyróżnia szeroka wymiana informacji oraz satysfakcja z relacji. Działania przedsiębiorstw są doskonalone dzięki ciągłemu uczeniu się i innowacjom.

2. Ocena funkcjonowania łańcucha dostaw

Termin *supply chain performance* tłumaczy się w polskiej literaturze przedmiotu jako dokonania łańcucha dostaw, osiągnięcia łańcucha dostaw czy po prostu wydajność łańcucha dostaw. Wyniki łańcucha dostaw są rozpatrywane na po-

ziomie strategicznym, taktycznym lub operacyjnym [Gunasekaran, Patel i McGaughey, 2004] i dotyczą podstawowych elementów, takich jak: koszty, czas czy jakość [Toni i Tonchia, 2001], oraz trudniejszych w interpretacji i pomiarze: innowacyjności, elastyczności, niezawodności [Simatupang i Sridharan, 2008] czy zwinności [Narayanan, Narasimhan i Schoenherr, 2015].

Neely, Gregory i Platts [2005] definiują dwa wymiary odnoszące się do oceny wyników łańcucha dostaw: *effectiveness* (efektywność, skuteczność) i *efficiency* (wydajność, efektywność, skuteczność, sprawność). Zdaniem Hult i in. [2006] z funkcjonowaniem łańcucha dostaw ściśle wiążą się cztery równoważne elementy:

- szybkość (dostawy na czas, zgodnie z harmonogramem),
- jakość (niezawodność produktów/usług i zadowolenie klientów),
- koszty (ograniczanie kosztów bądź zwiększanie korzyści klientów zgodnie z równaniem wartość dla klienta = korzyści/koszty),
- elastyczność (zwinność, adaptacyjność i szybkość reagowania na potrzeby klientów).

Wu, Chuang i Hsu [2014] proponują ocenę łańcucha dostaw, biorąc pod uwagę wskaźniki finansowe i niefinansowe. Wskaźniki finansowe są istotne w ocenie wpływu zmian operacyjnych na poprawę kondycji finansowej przedsiębiorstw (ocena rentowności, wydajności, kosztów), natomiast wskaźniki niefinansowe odnoszą się do celów strategicznych i mogą dotyczyć np. elastyczności czy redukcji niepewności dzięki integracji łańcucha dostaw. M. Szymczak [2015, s. 112] proponuje natomiast powiązanie mierników, które w praktyce zarządzania łańcuchem dostaw można określić jako podstawowe (zysk operacyjny, obrót, udział w rynku, poziom wykorzystania powierzchni magazynowej itd.), z miernikami specyficznymi, których stosowanie powinno wynikać z przyjętego kierunku ewolucji łańcucha dostaw (związanego ze zwiększaniem jego elastyczności, wrażliwości czy odporności).

Simatupang i Sridharan [2008] określają *supply chain performance* jako opracowanie i wdrożenie wskaźników służących ogólnej ocenie relacji oraz indywidualnej wydajności każdego członka łańcucha dostaw. Ryoo i Kim [2015] definiują ten termin jako korzyści płynące ze współpracy w ramach łańcucha dostaw. Przedstawiona definicja, choć bardzo ogólna, trafnie podkreśla, że wyniki osiągnięte przez łańcuch dostaw są efektem współpracy wszystkich zaangażowanych podmiotów, a stosowane mierniki powinny dotyczyć oceny działalności całego łańcucha dostaw. Wybór mierników służących do oceny funkcjonowania łańcucha dostaw jest niezwykle ważny – niejasno określone, trudne w interpretacji mierniki, zwłaszcza w połączeniu ze sprzecznymi celami podmiotów two-

rzących łańcuchach, zmniejszają skłonność partnerów do wywiązywania się ze swoich zobowiązań i wpływają na pojawianie się zachowań oportunistycznych [Kim i in., 2012]. Ponadto różnice w postrzeganiu wydajności łańcucha dostaw przez różne przedsiębiorstwa mogą prowadzić do stosowania sprzecznych mierników w ramach tego samego łańcucha dostaw oraz trudności w optymalizowaniu wydajności w całym łańcuchu dostaw.

3. Metodyka badań

W artykule dokonano analizy bibliometrycznej artykułów naukowych dostępnych w bazach Web of Science i Scopus. Celem przeglądu była identyfikacja obszarów badawczych powiązanych z zagadnieniem zaufania oraz oceną wyników działalności łańcucha dostaw. Do opracowania danych użyto oprogramowania VOSviewer oraz zastosowano analizę współwystępowania słów w tytułach i streszczeniach analizowanych publikacji.

Analizy wpływu zaufania międzyorganizacyjnego na wyniki działalności łańcuchów dostaw dokonano na podstawie przeglądu literatury. W opracowaniu wykorzystano artykuły z lat 2000-2015 dostępne w bazach czasopism EBSCO oraz Elsevier (ScienceDirect), wybrane na podstawie występowania w tekście dwóch haseł: *trust* i *supply chain performance*. Wyłoniona początkowo literatura przedmiotu zawierała 79 publikacji. Weryfikacja abstraktów oraz usunięcie powtarzających się pozycji umożliwiły ograniczenie opracowanej bazy danych do 30 pozycji.

4. Identyfikacja obszarów badawczych powiązanych z zagadnieniem zaufania oraz oceną wyników działalności łańcucha dostaw – analiza bibliometryczna

Analizy bibliometryczne mogą dotyczyć oceny współwystępowania słów (częstości pojawiania się w analizowanym tekście par słów), współklasyfikacji (współwystępowania słów z odniesieniem do tezauryusa), współautorstwa (identyfikacji współpracy w ramach organizacji lub nieformalnych grup badawczych) oraz interpretacji cytowań (powiązań pomiędzy publikacjami i autorami) [Dobrzyński, Dziekoński i Jurczuk, 2013]. W artykule dokonano analizy bibliometrycznej opartej na współwystępowaniu haseł *trust* i *supply chain performance* w tytułach, streszczeniach i słowach kluczowych. Publikacje do analizy zostały

Wykorzystanie mapy bibliometrycznej pozwala stwierdzić, że zaufanie oraz ocena funkcjonowania łańcucha dostaw to obszary tematyczne silnie powiązane z: budowaniem i oceną relacji międzyorganizacyjnych, ograniczaniem ryzyka zachowań oportunistycznych, wymianą wiedzy, działaniami integracyjnymi i kooperacyjnymi, podejmowaniem działań innowacyjnych oraz budowaniem zwinnych łańcuchów dostaw.

5. Analiza wpływu zaufania międzyorganizacyjnego na wyniki działalności łańcucha dostaw

Wpływ zaufania na funkcjonowanie łańcucha dostaw jest najczęściej oceniany na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego lub kwestionariuszowego oraz wyników modelowania strukturalnego (*structural equation modeling*).

Zaufanie wstępuje w modelach głównie jako zmienna pośrednio wpływająca na wyniki łańcucha dostaw. Według Ryoo i Kim [2015] zaufanie międzyorganizacyjne pozytywne oddziałuje na wymianę wiedzy w łańcuchu dostaw (wiedza jest wskazywana jako kluczowy zasób strategiczny), a wymiana wiedzy determinuje korzyści osiągnięte ze współpracy (poprawę efektywności działań, redukcję kosztów). Youn i in. [2014] przedstawili natomiast wyniki badań wskazujące na wpływ wzajemnego zaufania na jakość wymienianych informacji (dokładność, wiarygodność, terminowość, bezpieczeństwo), która przekłada się na efekty na poziomie łańcucha dostaw (elastyczność), a te z kolei warunkują rezultaty na poziomie pojedynczych ogniw łańcucha dostaw (zmniejszenie zapasów, koszty). Czynnikiem determinującym pozytywne wyniki współpracy w ramach łańcuchów dostaw jest także integracja podmiotów. Integracja w łańcuchu dostaw to stopień, w jakim przedsiębiorstwo realizuje cele strategicznie z partnerami w łańcuchu dostaw i wspólnie zarządza wewnątrzorganizacyjnymi i międzyorganizacyjnymi procesami w celu osiągnięcia skutecznych i efektywnych przepływów pieniężnych, produktów, usług, informacji i decyzji w celu zapewnienia maksymalnej wartości dla klientów po jak najniższym koszcie i w jak najkrótszym czasie [Zhao i in., 2008]. Wpływ zaufania w łańcuchu dostaw na integrację, która z kolei warunkuje poprawę wyników działalności łańcucha dostaw, empirycznie potwierdzili m.in. Zhang i Huo [2013] czy Lockström i in. [2010].

Model Narayanana, Narasimhana i Schoenherra [2015] przedstawia natomiast wpływ współpracy charakteryzującej się wysokim poziomem kooperacji, wymiany informacji i zaangażowania kadry zarządzającej na zwinność łańcucha dostaw. Zaufanie występuje w tym modelu jako zmienna mediacyjna (mediator),

co oznacza, że wpływ współpracy na zwinność zależy od poziomu zaufania w łańcuchu dostaw. Zaufanie jako zmienna moderująca (moderator) występuje w modelu Li i in. [2015] przedstawiającym wpływ dzielenia się kluczowymi informacjami na wyniki finansowe łańcucha dostaw. Moderacyjny efekt zaufania polega na ograniczaniu prawdopodobieństwa pojawienia się zachowań oportunistycznych, ułatwieniu rozwiązywania sytuacji konfliktowych oraz pozytywnym oddziaływaniu na stabilność relacji.

Bezpośredni wpływ zaufania na funkcjonowanie łańcucha dostaw udowodnili w swoich badaniach: Handfield i Bechtel [2002], Panayides i Lun [2009], Capaldo i Giannoccaro [2015], Nyaga, Whipple i Lynch [2010], Liu, Luo i Liu [2009] oraz Wang, Yeung i Zhang [2011]. Handfield i Bechtel [2002] dowiedli pozytywnego wpływu zaufania na szybkość reakcji na zmianę potrzeb odbiorcy. Panayides i Lun [2009] potwierdzili pozytywny, bezpośredni wpływ zaufania na innowacyjność oraz wyniki łańcucha dostaw wyrażone przez redukcję kosztów, niezawodność dostaw, terminowość, jakość, szybkość reakcji na potrzeby klientów oraz usprawnienie procesów. Capaldo i Giannoccaro [2015] wykazali natomiast, że wpływ zaufania na wyniki łańcucha dostaw wzmacnia współzależność (zmienna moderująca), która oznacza duży obszar współpracy, synchronizacji działań, współdzielenie zasobów oraz szeroki zakres wymienianych informacji. Nyaga, Whipple i Lynch [2010] przeanalizowali wpływ zaufania na zaangażowanie oraz efekty wynikające ze współpracy w ramach danej relacji biznesowej w łańcuchu dostaw (satisfakcję z relacji, osiągnięte wyniki). Zaufanie i zaangażowanie ujęli oni w modelu jako zmienne mediacyjne, których wpływ na wyniki łańcucha dostaw uzależnili od dokonywania specyficznych inwestycji (dedykowanych danemu partnerowi), dzielenia się informacjami oraz wspólnego planowania i rozwiązywania problemów. Analiza wpływu zaufania i zaangażowania na relację biznesową jest przykładem podejścia podkreślającego znaczenie relacyjnych mechanizmów koordynacji współpracy międzyorganizacyjnej. Wpływ mechanizmów relacyjnych (norm relacyjnych i zaufania) oraz transakcyjnych (kontraktu oraz specyficznych inwestycji) na relację i wyniki współpracy (wzrost sprzedaży, udziału w rynku itp.) szeroko analizowali Liu, Luo i Liu [2009]. Badacze wykazali znaczący pozytywny wpływ na współpracę jednoczesnej obecności mechanizmów transakcyjnych i relacyjnych, przy czym dowiedli, że mechanizmy transakcyjne mają większe znaczenie w ograniczaniu oportunistów, a relacyjne w osiągnięciu większych korzyści ze współpracy. Pozytywny wpływ wzajemnego oddziaływania mechanizmów transakcyjnych i relacyjnych (zaufania oraz kontraktów) na osiągnięcia innowacyjne wykazali w swoich badaniach Wang, Yeung i Zhang [2011].

Podsumowanie

Zarządzanie łańcuchem dostaw oznacza konieczność zwiększania wartości dodawanej przez wszystkie ogniwa łańcucha do produktu oczekiwanego przez klienta oraz potrzebę kształtowania stosunków gospodarczych na zasadach zaufania w celu uzyskania efektów synergicznych i w konsekwencji przewagi konkurencyjnej pojedynczych przedsiębiorstw oraz całego łańcucha dostaw. Współpraca podmiotów w łańcuchu dostaw wymaga zwiększonego przepływu informacji, dzielenia się wiedzą oraz dokonywania inwestycji dedykowanych współpracy. Zaufanie jest natomiast jednym z najczęściej wskazywanych czynników redukujących ryzyko pojawienia się zachowań oportunistycznych oraz elementem wpływającym na powodzenie współpracy, satysfakcję z relacji, a także poprawę wyników działalności łańcucha dostaw (na poziomie operacyjnym i strategicznym).

Analiza przeprowadzonych studiów literaturowych wykazała, że zaufanie pośrednio i bezpośrednio wpływa na funkcjonowanie łańcucha dostaw. Występowanie zaufania jest też niezbędne i/lub wzmacnia/osłabia wpływ innych czynników determinujących powodzenie współpracy. Nerozwiązanym problemem pozostaje identyfikacja oraz zrozumienie oddziaływania różnych kombinacji mechanizmów relacyjnych (w tym zaufania) oraz transakcyjnych pozwalających na poprawę wyników działalności łańcucha dostaw.

Zagadnienia zaufania oraz oceny funkcjonowania łańcucha dostaw mają związek z tematyką ograniczania niepewności i ryzyka w relacjach międzyorganizacyjnych, znaczenia siły przetargowej odbiorców, wpływu kooperacji na łańcuchach dostaw, znaczenia wymiany informacji, współpracy i integracji czy realizacją działań innowacyjnych. Obszary te mogą stanowić ciekawy obszar dociekań i prowadzenia przyszłych badań.

Literatura

- Capaldo A., Giannoccaro I. (2015), *How Does Trust Affect Performance in the Supply Chain? The Moderating Role of Interdependence*, "International Journal of Production Economics", Vol. 166, s. 36-49.
- Currall S.C., Inkpen A.C. (2002), *A Multilevel Approach to Trust in Joint Ventures*, "Journal of International Business Studies", Vol. 33, s. 479-495.
- Dobrzyński M.D., Dziekoński K., Jurczuk A. (2013), *Analiza bibliometryczna artykułów w „Gospodarce Materiałowej i Logistyce” z lat 2010-2012*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 12, s. 25-29.

- Gunasekaran A., Patel C., McGaughey R.E. (2004), *A Framework for Supply Chain Performance Measurement*, "International Journal of Production Economics", No. 87, s. 333-347.
- Handfield R.B., Bechtel C. (2002), *The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness*, "Industrial Marketing Management", Vol. 31, s. 367-382.
- Hardin R. (2009), *Zaufanie*, Wydawnictwo Sic, Warszawa.
- Hendricks K.B., Singhal V.R. (2003), *The Effect of Supply Chain Glitches on Shareholder Wealth*, "Journal of Operations Management", Vol. 21, s. 501-522.
- Hult G.T.M., Ketchen D.J., Cavusgil S.T., Calantone R.J. (2006), *Knowledge as a Strategic Resource in Supply Chains*, "Journal of Operations Management", Vol. 24, No. 5, s. 458-475.
- Ireland R.D., Webb J.W. (2007), *A Multi-theoretic Perspective on Trust and Power in Strategic Supply Chains*, "Journal of Operations Management", Vol. 25, s. 482-497.
- Jüttner U., Christopher M., Baker S. (2007), *Demand Chain Management – Integrating Marketing and Supply Chain Management*, "Industrial Marketing Management", Vol. 36, No. 3, s. 377-392.
- Kalwani M.U., Narayandas N. (1995), *Long-term Manufacturer-supplier Relationships: Do They Pay off for Supplier Firms?* "Journal of Marketing", Vol. 59, No. 1, s. 1-16.
- Kim K.K., Umanath N.S., Kim J.Y., Ahrens F., Kim B. (2012), *Knowledge Complementarity and Knowledge Exchange in Supply Channel Relationships*, "International Journal of Information Management", Vol. 32, s. 35-49.
- Krot K., Lewicka D. (2016), *Zaufanie w organizacji innowacyjnej*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Li G., Fan H., Lee P.K.C., Cheng T.C.E. (2015), *Joint Supply Chain Risk Management: An Agency and Collaboration Perspective*, "International Journal of Production Economics", Vol. 64, s. 83-94.
- Liu Y., Luo Y., Liu T. (2009), *Governing Buyer-supplier Relationships through Transactional and Relational Mechanisms: Evidence from China*, "Journal of Operations Management", Vol. 27, s. 294-309.
- Lockström M., Schadel J., Harrison N., Moser R., Malhotra M.K. (2010), *Antecedents to Supplier Integration in the Automotive Industry: A Multiple-case Study of Foreign Subsidiaries in China*, "Journal of Operations Management", Vol. 28, s. 240-256.
- Narayanan S., Narasimhan R., Schoenherr T. (2015), *Assessing the Contingent Effects of Collaboration on Agility Performance in Buyer-supplier Relationships*, "Journal of Operations Management", Vol. 33-35, s. 140-154.
- Neely A., Gregory M., Platts K. (2005), *Performance Measurement System Design*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 25, Iss. 12, s. 1228-1263.

- Nyaga G., Whipple J., Lynch D. (2010), *Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?* "Journal of Operations Management", Vol. 28, No. 2, s. 101-114.
- Panayides P.M., Lun Y.H.V. (2009), *The Impact of Trust on Innovativeness and Supply Chain Performance*, "International Journal of Production Economics", Vol. 122, No. 1, s. 35-46.
- Ryoo S.Y., Kim K.K. (2015), *The Impact of Knowledge Complementarities on Supply Chain Performance through Knowledge Exchange*, "Expert Systems with Applications", Vol. 42, s. 3029-3040.
- Saenz M.J., Revilla E. (2014), *Creating More Resilient Supply Chains*, "MIT Sloan Management Review", Vol. 55, No. 4, s. 22-24.
- Sako M. (1992), *Price, Quality, and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Simatupang T.M., Sridharan R. (2008), *Design for Supply Chain Collaboration*, "Business Process Management Journal", Vol. 14, No. 3, s. 401-418.
- Smyth H., Edkins A. (2007), *Relationship Management in the Management of PFI/PPP Projects in the UK*, "International Journal of Project Management", Vol. 25, No. 3, s. 232-240.
- Szymczak M. (2015), *Ewolucja łańcucha dostaw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Toni A., Tonchia S. (2001), *Performance Measurement Systems – Models, Characteristics and Measures*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 21, No. 1/2, s. 46-71.
- Wang L., Yeung J.H.Y., Zhang M. (2011), *The Impact of Trust and Contract on Innovation Performance: The Moderating Role of Environmental Uncertainty*, "International Journal of Production Economics", Vol. 134, s. 114-122.
- Wu I.-L., Chuang C.-H., Hsu C.-H. (2014), *Information Sharing and Collaborative Behaviors in Enabling Supply Chain Performance: A Social Exchange Perspective*, "International Journal of Production Economics", Vol. 148, s. 122-132.
- Yeung J.H.Y., Selen W., Zhang M., Huo B. (2009), *The Effects of Trust and Coercive Power on Supplier Integration*, "International Journal of Production Economics", Vol. 120, No. 1, s. 66-78.
- Youn S.H., Yang M.G., Kim J.H., Hong P. (2014), *Supply Chain Information Capabilities and Performance Outcomes: An Empirical Study of Korean Steel Suppliers*, "International Journal of Information Management", Vol. 34, s. 369-380.
- Zhang M., Huo B. (2013), *The Impact of Dependence and Trust on Supply Chain Integration*, "International Journal of Physical Distribution & Logistics Management", Vol. 43, No. 7, s. 544-563.
- Zhao X., Huo B., Flynn B.B., Yeung J. (2008), *The Impact of Power and Relationship Commitment on the Integration between Manufacturers and Customers in a Supply Chain*, "Journal of Operations Management", Vol. 26, No. 3, s. 368-388.

**THE IMPACT OF INTERORGANIZATIONAL TRUST
ON SUPPLY CHAIN PERFORMANCE**

Summary: In the paper the impact of interorganizational trust on supply chain performance was analysed. The aim of the article was also to develop bibliometric map indicating the thematic areas related to the issue of trust and supply chain performance. In the conducted literature review the articles from year 2000 to 2015 available in EBSCO and ScienceDirect research databases were analysed. Bibliometric analysis was carried out on the basis of scientific articles available in the Web of Science and Scopus databases. The bibliometric map was elaborated with use of VOSviewer software and analysis of co-occurrence of words in the titles, abstracts and keywords in analysed publications.

Keywords: trust, supply chain, supply chain performance.