



**Anna Sankowska**

Politechnika Warszawska  
Wydział Inżynierii Produkcji  
Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych  
amsankowska@wp.pl

## **ZAUFANIE W ŁAŃCUCHU DOSTAW – DETERMINANTY, TYPY I KONSEKWENCJE**

**Streszczenie:** Rosnąca rola zaufania w dynamicznym i konkurencyjnym otoczeniu sprawia, że coraz częściej staje się ono przedmiotem analizy w kontekście interorganizacyjnym, a mianowicie łańcucha dostaw. Celem niniejszego artykułu jest rzucenie światła na zagadnienie zaufania w łańcuchu sieci dostaw poprzez zaprezentowanie zintegrowanego modelu ujmującego determinanty, typy i konsekwencje zaufania w łańcuchu dostaw.

**Słowa kluczowe:** łańcuch dostaw, zaufanie, zintegrowany model zaufania.

### **Wprowadzenie**

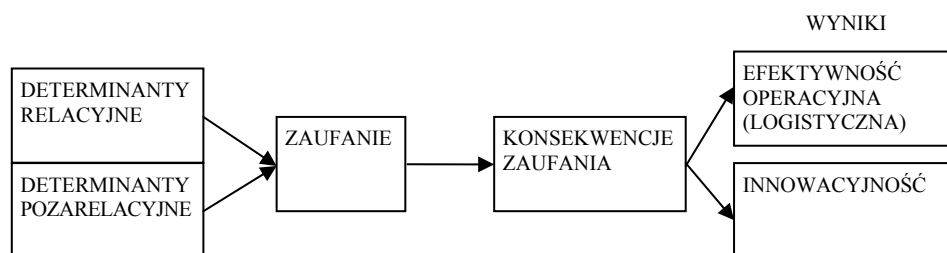
Na skutek intensyfikacji procesów konkurencyjnych przedsiębiorstwa coraz częściej muszą się koncentrować na swoich kluczowych kompetencjach [Prahalaad i Hamel, 1990], wydzielając wiele procesów na zewnątrz. Nakłada to na przedsiębiorstwo konieczność istnienia w efektywnych sieciach partnerów biznesowych opartych mniej na władzy, a bardziej na wymianie wartości [Sankowska, 2013a] czy rozwoju kapitału relacyjnego. W konsekwencji współcześnie coraz częściej mówi się o konkurowaniu nie pojedynczych przedsiębiorstw, ale całych sieci firm [Cao i Zhang, 2013; Kanter, 1994; Dyer, 2000; Sroka i Hittmar, 2013], mówiąc już nie tylko o przewadze konkurencyjnej, ale o przewadze kooperatywnej uzyskiwanej przez firmy jako wynik ich kooperacji [Ferratt i in., 1996]. W szczególności jest to zauważalne w przemyśle wysokich technologii o krótszych cyklach życia wyrobów, większym ryzyku biznesowym, większej roli kreacji wiedzy w tworzeniu wartości [Wu i in., 2012]. Taka optyka relacyjna uży-

skiwania przewagi konkurencyjnej czyni przedmiotem zainteresowania problemy zarządzania łańcuchem dostaw i kooperacji w ramach łańcucha dostaw, w ramach którego uzyskiwane korzyści nie byłyby możliwe do realizacji dla pojedynczych partnerów poza siecią, w izolacji.

Wartość zarządzania łańcuchem dostaw jest postrzegana przez jego zdolność do oferowania nowych sposobów optymalizacji całej sieci logistycznej i osiągnięcia lepszych wskaźników kosztowych/wydajności [Skandrani i in., 2011; Cao i Zhang, 2013]. W obliczu przykładów niepowodzeń współpracy międzyorganizacyjnej w ramach takich sieci [Cuagnesan, 2007; Cao i Zhang, 2013] porusza się w szczególności zagadnienie zaufania w łańcuchu dostaw pomiędzy partnerskimi firmami [Ha i in., 2011; Handfield i Bechtel, 2002; Wu i in., 2012] jako elementu konstytuującego kapitał społeczny oraz kooperację dzięki integracji partnerów w łańcuchu dostaw. Nie jest więc zaskakujące, że analiza treści artykułów poświęconych problematyce łańcucha wartości wskazuje, że zaufanie jest najczęściej przywoływanym obok dzielenia się wiedzą konstruktem w kontekście łańcucha dostaw [Pidert i in., 2011].

Zaufanie jest przy tym rozumiane jako akceptacja uwrażliwienia na działania partnera w sytuacji niepewności oraz ryzyka związana z pozytywnym oczekiwaniem, że ów partner nie będzie działał oportunistycznie [Sankowska, 2011]. Konsekwencją zaufania jest chęć podjęcia ryzyka poprzez wejście w interakcje z partnerem. Dobrym przykładem systemu formalnych i nieformalnych powiązań opartych na zaufaniu pomiędzy klientami, firmami i dostawcami oraz instytucjami finansowymi są japońskie *keiretsu*. W ich ramach relacje oparte na zaufaniu, odsuwając od partnerów w łańcuchu dostaw konieczność ulegania krótkoterminowej presji rynkowej [McGuire i Dow, 2002], zmniejszają koszty transakcyjne, zapewniają dużą elastyczność strategiczną oraz długoterminową przewagę konkurencyjną producentom [Sankowska, 2014].

Celem niniejszego artykułu jest rzucenie światła na zagadnienie zaufania w łańcuchu sieci dostaw poprzez zaprezentowanie zintegrowanego modelu ujmującego determinanty, typy i konsekwencje zaufania w łańcuchu dostaw, którego zarys przedstawiono na rys. 1. Cel zostanie zrealizowany poprzez zintegrowanie niezależnie rozwijanych w literaturze koncepcji i teorii dotyczących zaufania. Układ i treść artykułu odpowiada komponentom modelu, tj. dyskusji na temat determinant, typów i konsekwencji zaufania w łańcuchu dostaw (por. rys. 1), które ostatecznie przekładają się na wynik. Stanowi przegląd oraz syntezę istniejącej literatury.



Rys. 1. Zarys modelu teoretycznego

Źródło: Opracowanie własne.

## 1. Determinanty zaufania

Uznaje się, że zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych, do jakich należą relacje w ramach łańcucha dostaw, są kształtowane nie tylko przez same relacje *per se*, ale również przez otoczenie instytucjonalne, w ramach którego dana relacja jest formułowana [Bachman, 2001]. W szczególności istotne są istniejące normy społeczne i prawne, które regulują relacje współpracy.

Decyzja o eksternalizacji lub internalizacji pewnych procesów w ramach łańcucha dostaw w firmie może być również interpretowana pod kątem teorii kosztów transakcyjnych [Coase, 1937; Williamson, 1985], która dostarcza teoretycznych ram dla decyzji dotyczących outsourcingu lub utrzymania konkretnych procesów w ramach firmy. Decyzje te są uwarunkowane otoczeniem organizacji, dostępnością kwalifikowanych partnerów oraz ryzykiem niekorzystnych zdarzeń, które mogą ograniczyć dostęp organizacji do krytycznych zasobów. Brak możliwości kontroli dostawców i zapewnienia ciągłych jakościowych dostaw, stałości cen oraz wysokie ryzyko oportunistycznych działań dostawców z punktu widzenia teorii kosztów transakcyjnych wymuszają na przedsiębiorstwach integrację wertykalną, która uniezależnia przedsiębiorstwo od zewnętrznych dostaw z niepewnego otoczenia (ryнку), przez co minimalizuje koszty transakcyjne. Niemniej jednak wertykalna integracja wiąże się z dodatkowymi kosztami, które są generowane w związku z hierarchiczną kontrolą oraz wzrostem kosztów produkcyjnych pochodzących od monopolistycznego wewnętrznego dostawcy, który przy braku konkurencji ze strony zewnętrznych dostawców nie wykazuje inicjatyw w kierunku redukcji kosztów. Alternatywą dla integracji wertykalnej jest współpraca z zaufanymi dostawcami, którzy wykazują niski minimalny poziom oportunistyzmu [Doney i Cannon, 1997], a która pozwala na kospesjalizację, elastyczność, ekonomię skali bez strat ponoszonych przez hierarchię, takich jak ob-

nizienie dyscypliny rynkowej i wzrost kosztów. Zaufanie jest w takim przypadku mechanizmem alternatywnym w stosunku do hierarchii i rynku (transakcji). Wspiera relacje pomiędzy zewnętrznymi firmami w sytuacji niepewności otoczenia (jego nieprzewidywalności) bez ponoszenia kosztów i konsekwencji integracji wertykalnej. Przykładowo w przypadku niepewności dostaw materiałów oportunistyczny dostawca mógłby wykorzystać sytuację, sprzedając części po znacznie wyższej cenie lub zmienić odbiorcę, który oferuje najwyższe ceny [Ryu i in., 2008]. Długotrwałe relacje oparte na zaufaniu mogą eliminować ryzyko takich nadużyć, jednocześnie zwiększając wartość zaufania w łańcuchu dostaw.

Zaufanie pomiędzy partnerami łańcucha dostaw poza uwarunkowaniami ekonomicznymi, tj. dostrzeganymi korzyściami wynikającymi z relacji [Wu i in., 2012] może mieć wiele źródeł w samej relacji. Jednym z najczęściej postrzeganych źródeł zaufania, poza ekonomiczną relacją kosztów do korzyści, jest osadzenie społeczne relacji, które w przypadku japońskiego *keiretsu* pełni regulacyjne i informacyjne funkcje [McGuire i Dow, 2002; Sankowska, 2014]. Uznaje się przy tym, że w szczególności silne więzi mają zdolność do budowania zaufania [Levin i Cross, 2004], tak jak w przypadku sieci Toyoty, gdzie silne więzi w ramach stowarzyszenia dostawców prowadzą do wypracowania silnej tożsamości sieciowej zdolnej do przewycięzania ograniczeń we współpracy związanych z tendencją do ochrony wiedzy przez partnerów sieci [Sankowska, 2014]. Dodatkowo budowaniu silnych więzi sprzyja bliskość geograficzna partnerów oraz regularna komunikacja pomiędzy nimi.

Należy zauważyć, że zaufanie jest kreowane raczej w warunkach względnej równości pomiędzy partnerami. Tak więc względna wielkość partnera w sieci i wynikająca z niej asymetria władzy [Anderson i Weitz, 1989] ma znaczenie dla kształtowania poziomu zaufania. Im większe dysproporcje wielkości pomiędzy partnerami współpracy, tym większa skłonność do kształtowania stosunków w sieci dostaw na zasadzie zależności, a nie zaufania.

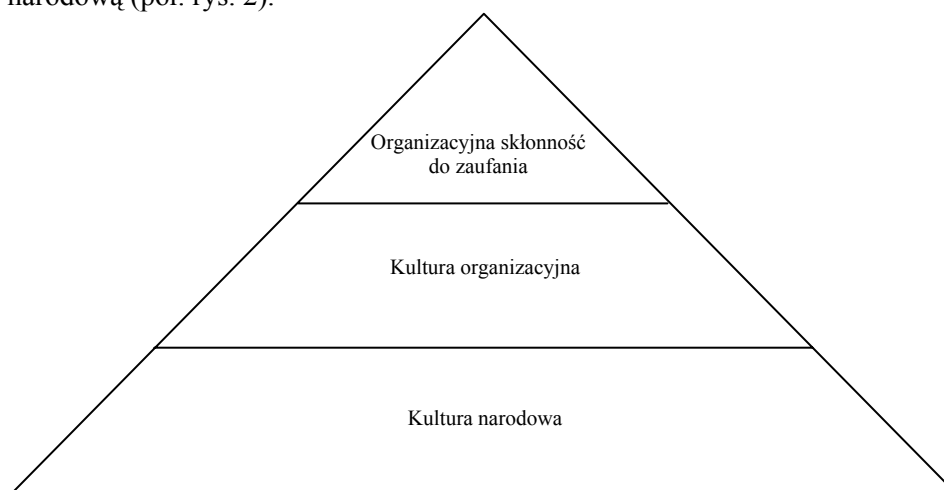
Zaufanie wiąże się również z charakterystyką samego partnera współpracy – komponentami jego wiarygodności: zdolnościami, uczciwością, życzliwością [Mayer i in., 1995]. W przypadku braku bezpośrednich relacji z potencjalnym partnerem współpracy w ramach łańcucha dostaw zaczynają odgrywać rolę informacje pośrednie, tzw. informacje z trzeciej ręki. Mowa w takim przypadku o mechanizmie reputacji [Ganesan 1994; Wagner i in., 2011]. Okazuje się, że reputacja stanowi jeden z najistotniejszych czynników w procesie budowy zaufania do partnerów biznesowych w polskich przedsiębiorstwach [Grudzewski i in., 2007, s. 233]. Przedsiębiorstwa w związku z ryzykiem biznesowym, jakie towarzyszy każdej transakcji, preferują współpracę z dostawcami o uznanej re-

putacji, którą w trakcie współpracy mogą zweryfikować. Często wielkość firmy dostawcy czy jego pozycja rynkowa wyrażająca się udziałem w rynku są przedmiotem pozytywnej oceny wiarygodności dostawcy [Sahay, 2003].

Alternatywą dla bezpośredniej informacji są również certyfikaty i akredytacje niezależnych jednostek, które formułują oczekiwania dotyczące standardów procesów, produktów czy usług w partnerskich organizacjach [Cuganesan, 2007]. Zaś powtarzająca się współpraca stwarza możliwość oceny wiarygodności na podstawie bezpośredniej informacji, a dokładnie jej interpretacji. Innym źródłem zaufania mogą być wszelkiego rodzaju rekomendacje czy też referencje związane z przynależnością do pewnych ekskluzywnych stowarzyszeń, opinie i świadectwa [Sztompka, 2007].

Wśród elementów kreujących zaufanie w łańcuchu dostaw należy wymienić kompatybilność kultur organizacyjnych [Anderson i Weitz, 1989], w której znajduje się zgodność norm i wartości determinujących sposób działania stron oraz oczekiwania [Dekker, 2004; Cuganesan, 2007; Du i in., 2011; Spekman i in., 1998; Wu i in., 2012]. Wspiera ona kongruencję celów współpracy [Cao i Zhang, 2013; Lewis, 1999], bez której trudno jest budować zaufanie pomiędzy partnerami.

Z kulturą jako wzorcem podstawowych założeń wiąże się również pewna skłonność organizacyjna, którą nazwano w tym artykule organizacyjną skłonnością do zaufania, która wpływa na preferencje organizacji do tworzenia więzi opartych na zaufaniu w stosunku do więzi opartych na kontroli. Jest to zmienna współzależna z kulturą organizacyjną, ale również w pewnym stopniu z kulturą narodową (por. rys. 2).



**Rys. 2.** Organizacyjna skłonność do zaufania a kultura

Źródło: Opracowanie własne.

## 2. Rodzaje zaufania

Z punktu widzenia teoretycznego pomiędzy partnerami łańcucha dostaw mogą występować różne rodzaje zaufania. Lewicki i Bunker [1995] sugerują, że w biznesowych relacjach można wyróżnić zaufanie oparte na kalkulacji, zaufanie oparte na wiedzy oraz zaufanie oparte na identyfikacji. Zaufanie ma raczej charakter ewolucyjny. Oznacza to, że zwykle w początkowych relacjach dominuje zaufanie oparte na kalkulacji bezpośrednich korzyści i strat, które strony szacują w związku z transakcją. Uczestnicy w sieci łańcucha dostaw są racjonalnymi aktorami, tak więc muszą postrzegać, iż korzyści z uczestnictwa w sieci są wyższe niż koszty, aby zaufanie w ogóle mogło się rozwinąć [Sahay, 2003]. Zdobyte doświadczenie w trakcie współpracy związane ze znajomością partnera i weryfikacja pozytywna początkowych przypuszczeń na temat partnera konstytuują zaufanie oparte na wiedzy. W trzeciej fazie współpracy, którą cechuje zrozumienie potrzeb partnera i troska o jego dobro, mówi się o zaufaniu opartym na identyfikacji. Jest to faza, która wiąże się z rozwojem wspólnych celów, wartości, tożsamości, a przekłada się na skłonność do rezygnacji z krótkoterminowych celów dla dobra współpracy. Tak więc zaufanie ewoluuje w czasie w zależności od tego, jak zmienia się charakter oraz historia współpracy. Sako [2006] na podobne typy zaufania używa określeń: zaufanie kontraktowe, kompetencyjne oraz dobrej woli.

Typy zidentyfikowane przez Lewickiego i Bunkera [1995] w szczególności dopełnia propozycja Barneya i Hansena [1994]. Wyróżnili oni trzy typy zaufania: słabe, półsilne i silne w zależności od kosztów ich ustanowienia, trudności w substytucji, a przez to znaczenia w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Słabe zaufanie jest najbliższe zaufaniu opartemu na kalkulacji ze względu na niski koszt i łatwość w jego ustanowieniu. Zaufanie półsilne jest najbliższe zaufaniu opartemu na wiedzy, gdyż wymaga czasu na jego ustanowienie. Zaufanie identyfikacyjne jest typu silnego, jako iż wymaga nadzorowania współpracy zbiorem norm i zasad, co jest dostępne tylko w nielicznych przypadkach, ale kreuje większe możliwości i jest bardziej wartościowe dla kooperacji. Jego obecność w łańcuchu dostaw stwarza więc największe możliwości kreowania przewagi konkurencyjnej dla sieci. Taki typ zaufania w szczególności przechodzi sprawdzian strategicznej wartości [Bratnicki, 2000; Sankowska, 2009].

Do typologii Lewickiego i Bunkera [1995] można dodać jeszcze zaufanie instytucjonalne, które nabiera charakteru normy i rutyny międzyorganizacyjnej. W takim przypadku zaufanie jest mniej zależne od konkretnej wymiany czy osób uczestniczących w tej wymianie [Cuganesan, 2007]. Może wynikać również z norm społecznych i prawnych istniejących poza samą relacją, takich jak

norma wzajemności opartych przykładowo w kulturze wysokiego kontekstu na instytucji *guanxi* w Chinach czy praktyce *kankei*, *toyama*, *kusaru* w Japonii, a w kulturze niskiego kontekstu na istniejącej legislacji, kontraktach, gwarancjach bankowych itp.

W danej relacji pomiędzy partnerami sieci dostaw może zaistnieć kombinacja różnych typów zaufania, która wskazuje, jakie źródła zaufania przyczyniły się do jej stworzenia. Adaptując podejście Grudzewskiego i in. [2009, s. 35] i uwzględniając dodatkowo rolę instytucji w budowaniu zaufania, wynikowe zaufanie, określane czasami jako zaufanie zintegrowane [Paul i McDaniel, 2004] w sieci dostaw, można określić jako:

ZAUFANIE= f(rachunek ekonomiczny, znajomość, wartości, instytucja)

Przy czym ostatnie dwa źródła zaufania są w szczególności pożądanymi jako źródła zaufania w sieci dostaw. O tym, jaki typ zaufania będzie dominował w zaufaniu zintegrowanym, decyduje również kultura. W kulturach organizacyjnych o dużym stopniu indywidualizmu oraz męskości [Hoefstede, 1980] będzie dominować zaufanie oparte na kalkulacji, a ewolucja zaufania z kalkulacyjnego do opartego na identyfikacji będzie mniej prawdopodobna.

### 3. Konsekwencje zaufania

Zaufanie pomiędzy partnerami zmniejsza asymetrię informacji, gdyż indukuje do wymiany informacji oraz wiedzy. Menadżerowie partnerskich firm w sytuacji zaufania postrzegają ryzyko relacji jako mniejsze, przez co są bardziej skłonni dzielić się wrażliwymi informacjami, takimi jak strategicznie istotne plany rozwoju nowych produktów, prognozy sprzedaży, informacje o nowych technologiach [Ha i in., 2011]. W takich warunkach problemy w sieci dostaw mogą być identyfikowane i rozwiązywane, bo jest możliwy ciągły proces uczenia się w sieci dostaw. W efekcie producenci mogą szybciej i sprawniej dostarczać produkty do odbiorców.

Zaufanie jest związane z większym zaangażowaniem stron we współpracę [Miyamoto i Rexha, 2004; Wu i in., 2012], co przekłada się na zwiększone inwestycje w relacje z danym partnerem, chęć kontynuacji współpracy, wyższy poziom kooperacji, większe koszty zmiany dostawcy, a tym samym mniejszą skłonność do rezygnacji ze współpracy z partnerem [Morgan i Hunt, 1994; Anderson i Weitz, 1989]. Taka długoterminowa orientacja we współpracy jest niezbędna do zbudowania trwałej przewagi danej sieci dostaw. Zaufanie powoduje również, iż narzędzia formalnej kontroli, takie jak kontrakty, mają mniejsze zna-

czenie w nadzorowaniu efektów współpracy. Partnerzy są bardziej skłonni do wymiany informacji w ramach łańcucha dostaw. Zwiększa to elastyczność współpracy i skłonność do reakcji sieci dostaw na nieoczekiwane zmiany w otoczeniu.

Całościowe konsekwencje zaufania przekładają się na integrację procesów niezależnych partnerów w ramach łańcucha dostaw, a następnie na wydajność logistyczną w ramach łańcucha dostaw, czyli w kategoriach ogólnych na efektywność operacyjną, co zostało udokumentowane empirycznie [Ryu i in., 2008]. Przez logistykę rozumie się funkcję fizycznego łączenia dwóch różnych organizacji oraz dystrybucji wartości przez łańcuch dostaw [Ryu i in., 2008]. Wydajność logistyki dotyczy zaś takich mierników, jak: wskaźnik realizacji zamówień – *order fill rate*, czas oczekiwania na realizację zamówienia – *order fulfillment lead time*, elastyczność operacyjna, wskaźnik obrotu zapasami – *inventory turnover*, całkowite koszty logistyczne (transportu, magazynowania, pakowania, przetwarzania zamówień, obsługi klienta, zamówień, zarządzania zapasami).

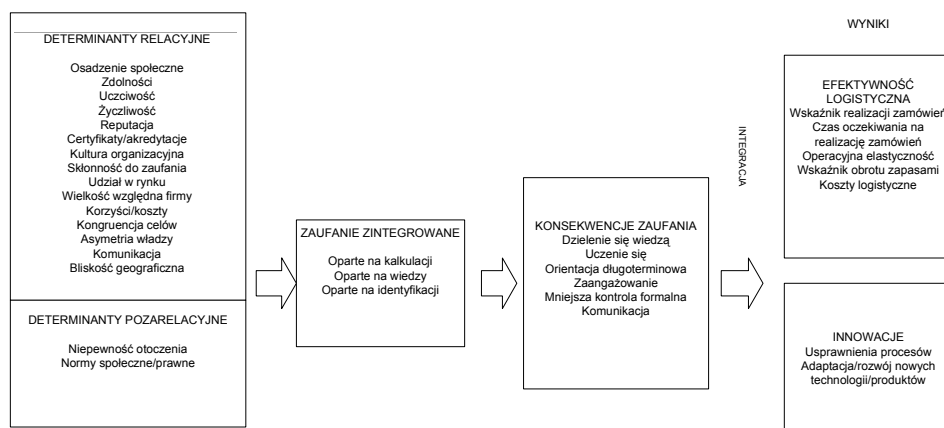
Równoległym obszarem wpływu zaufania poprzez integrację jest poprawa wyników w zakresie innowacyjności łańcucha dostaw, tj. rozwój lub adaptacja w nim nowych technologii, usprawnienia procesów. Jest to związane z faktem, iż procesy transferu i kreacji wiedzy, fundamentalne dla innowacji, są wspomagane przez zaufanie w łańcuchu dostaw [Sankowska, 2011; Paliszkievicz, 2013; Sankowska, 2013b].

## Podsumowanie

Zaufanie w sieci dostaw pozwala uzyskiwać wartość dodaną zarówno z punktu widzenia koncentracji i rozwoju własnej unikatowej bazy zasobowej, jak i z punktu widzenia relacyjnego, dzięki włączaniu tej bazy do unikatowej sieci tworzenia wartości. Poprzez szereg determinant związanych z samymi partnerami, a także czynnikami z otoczenia organizacji mogą być kreowane różne rodzaje (poziomy) zaufania, a więc różne kombinacje konsekwencji wpływających na wyniki, w tym w szczególności na wydajność logistyki i możliwość wdrażania takich systemów, jak *just in time*. Przedstawiony zintegrowany model (rys. 3) przedstawia różne możliwości, które w danych przypadkach przekładają się na konkretne wyniki, i może być w przyszłości przedmiotem badań empirycznych.

Konkludując, zaufanie może być elementem budowania przewagi konkurencyjnej w sieci dostaw, ale jest to funkcją jego determinant oraz typu, jaki ukształtuje się w sieci. Zaufanie jest jednak strategią długoterminową i tylko w takim przypadku może przynieść korzyści całej sieci, czego przykładem jest droga Toyoty [por. Sankowska, 2014].





Rys. 3. Zintegrowany model zaufania w łańcuchu dostaw

Źródło: Opracowanie własne.

## Literatura

- Anderson E., Weitz B. (1989), *Determinant of continuity in conventional industrial channel dyads*, "Marketing Science", Vol. 8, s. 310-323.
- Bachman R. (2001), *Trust, power and control in trans-organizational relations*, "Organization Studies", Vol. 22, No 2, s. 337-365.
- Barney J.B., Hansen M.H. (1994), *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, "Strategic Management Journal", Vol. 15, No 8, s. 175-179.
- Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.
- Cao M., Zhang Q. (2013), *Supply chain collaboration. Roles of interorganizational systems, trust, and collaborative culture*, Springer-Verlag, London.
- Coase R.H. (1937), *The nature of firm*, "Economica", Vol. 4, No 13/16, s. 386-405.
- Cuganesan S. (2007), *Accounting, contracts and trust in supply relationships*, "Journal of Accounting & Organizational Change", Vol. 3, No 4, s.104-125.
- Dekker H.C. (2004), *Control of inter-organizational relationship: evidence on appropriation concerns and coordination requirements*, "Accounting, Organizations and Society", Vol. 29, No 1, s. 27-49.
- Doney P.M., Cannon J.P. (1997), *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*, "Journal of Marketing", Vol. 61, No 1, s. 35-51.
- Du S., Bhattacharya C., Sankar S. (2011), *Corporate social responsibility and competitive advantage. Overcoming the trust barrier*, "Management Science", Vol. 57, No 9, s. 1528-1545.

- Dyer J.H. (2000), *Collaborative advantage: Winning through extended enterprise supplier networks*, Oxford University Press, New York.
- Ferratt T.W., Lederer A.L., Hall J.M., Krella J.M. (1996), *Swords and plowshares: Information technology for collaborative advantage*, "Information and Management", 30(3), s. 131-142.
- Ganesan S. (1994), *Determinants of long term orientation in buyer-seller relationships*, "Journal of Marketing", Vol. 58, April, s. 1-19.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk K.I., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Ha B.-C., Park Y.-K., Cho S. (2011), *Supplier's affective trust and trust in competency in buyers. Its effects on collaboration and logistics efficiency*, "International Journal of Operations & Production Management", Vol. 31, No 1, s. 56-77.
- Handfield R.B., Bechtel C. (2002), *The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness*, "Industrial Marketing Management", Vol. 31, No 4.
- Hoefstede G. (1980), *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Sage, London.
- Kanter R.M. (1994), *Collaborative advantage: the art of alliances*, "Harvard Business Review", 72, s. 96-108.
- Levin D., Cross R. (2004), *The strength of weak ties you can trust: the mediating role of trust in effective knowledge transfer*, "Management Science", Vol. 50, No 11, s. 1477-1490.
- Lewicki R.J., Bunker B.B. (1995), *Trust in relationships: a model of trust development and decline*, [w:] B.B. Bunker, J.Z. Rubin (red.), *Conflict, cooperation and justice*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Lewis J.D. (1999), *Trusted partners. How companies build mutual trust and win together*, Free Press, New York, NY.
- Mayer RC., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), *An integrative model of organizational trust*, "Academy of Management Review", Vol. 9, s. 619-638.
- McGuire J., Dow S. (2001), *The Japanese keiretsu system: an empirical analysis*, "Journal of Business Research", 55, s. 33-40.
- Miyamoto T., Rexha N. (2004), *Determinants of three facets of customer trust. A marketing model of Japanese buyer-supplier relationship*, "Journal of Business Research", Vol. 57, s. 312-319.
- Morgan R.M., Hunt S.D. (1994), *The commitment-trust theory of relationship marketing*, "Journal of Marketing", Vol. 58, No 3, s. 420-443.
- Paliszkievicz J. (2013), *Zaufanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Paul D.L., McDaniel J.R.R., *A field study of the effect of interpersonal trust on virtual collaborative relationship performance*, "MIS Quarterly", Vol. 28, No 2, s. 183-227.

- Piderit R., Flowerday S., Solms R. von (2011), *Enabling information sharing by establishing trust in supply chains: A case study in the South African automotive industry*, "Journal of Information Management", Vol. 13, No 1, s. 1-8.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competence of the cooperation*, "Harvard Business Review", Vol. 68, No 3, s. 79-91.
- Ryu S., Min S., Zushi N. (2008), *The moderating role of trust in manufacturer-supplier relationships*, "Journal of Business & Industrial Marketing", Vol. 23, No 1, s. 45-58.
- Sahay B.S. (2003), *Understanding trust in supply chain relationships*, "Industrial Management & Data Systems", 103/8, s. 553-563.
- Sako (2006), *Does trust improve business performance?* [w:] R.M. Kramer (ed.), *Organizational trust*, Oxford University Press, Oxford, s. 267-292.
- Sankowska A. (2009), *Organizacja wirtualna*, WAiP, Warszawa.
- Sankowska A. (2011), *Wpływ zaufania na zarządzanie przedsiębiorstwem. Perspektywa wewnątrzorganizacyjna*, Warszawa, Difin.
- Sankowska A. (2013a), *Further understanding of links between interorganisational trust and enterprise innovativeness – from a perspective of an enterprise*, "International Journal of Innovation and Learning", Vol. 13, No 13, s. 308-321.
- Sankowska A. (2013b), *Relationships between organizational trust, knowledge transfer, knowledge creation, and firm's innovativeness*, "Learning Organization", Vol. 20, s. 85-100.
- Sankowska A. (2014), *Wpływ sieci na wyniki przedsiębiorstwa* [w:] A. Sankowska, K. Santarek (red.), *Spoleczne aspekty zarządzania. Wybrane problemy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa, s. 40-41.
- Skandrani H., Triki A., Baratli B. (2011), *Trust in supply chain, meanings, determinants and demonstrations: A qualitative study in an emerging market context*, "Qualitative Market Research: An International Journal", Vol. 14, No 4, s. 391-409.
- Spekman R.E., Forbes T.M., Isabella L.A., MacAvoy T.C. (1998), *Alliance management: A view from the past and look to the future*, "Journal of Management Studies", Vol. 35, No 6, s. 747-772.
- Sroka W., Hittmar S. (2013), *Management of alliance networks. Formation, functionality, and post operational strategies*, Springer, Heidelberg.
- Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Znak, Kraków.
- Wagner S.M., Coley L.S., Lindemann E. (2011), *Effects of suppliers' reputation on the future of buyer-supplier relationships: the mediating roles of outcome fairness and trust*, "Journal of Supply Chain Management", Vol. 47, No 2, s. 29-48.
- Williamson O.E. (1985), *The economic institution of capitalism*, The Free Press, New York.
- Wu M.-Y., Weng Y.-C., and Huang I.-C. (2012), *A study of supply chain partnerships based on the commitment-trust theory*, "Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics", Vol. 24, s. 690-707.

**TRUST IN A SUPPLY CHAIN – DETERMINANTS,  
TYPES AND CONSEQUENCES**

**Summary:** Rising role of a trust in dynamic and competitive environment makes trust become a subject of analyses in the inter-organization context – in the context of a supply chain. The aim of this paper is to explain a problem of trust by offering a proposal of an integrated model containing determinants, types and consequences of trust in supply chains.

**Keywords:** supply chain, trust, integrated model of trust.