

# Wartości oczekiwane przez odbiorców jako składowa czynników sukcesu łańcuchów dostaw

*Values expected by receivers as the compounds of supply chains' success factors*

W artykule skoncentrowano się na wartościach, które są ważne dla odbiorców w procesie pozyskiwania dostawców. Celem rozważań jest ich identyfikacja, ponieważ stanowią one integralną część budowy partnerstwa z dostawcami, które z kolei wyodrębnia się jako składową czynników sukcesu łańcuchów dostaw. W toku postępowania badawczego starano się udzielić odpowiedzi na pytanie: jakie czynniki są ważne dla odbiorców z perspektywy dostawców oraz jaki jest ich charakter (finansowy, marketingowy, logistyczny itp.). Badania przeprowadzono wśród przedsiębiorstw zarejestrowanych w Polsce z wykorzystaniem autorskiego, ustrukturalizowanego kwestionariusza ankiety. Badane podmioty są producentami wyrobów finalnych i/lub (w mniejszym stopniu) dostawcami kolejnych rzędów (sprzedającymi półprodukty i częściowo przetworzone surowce).

**Słowa kluczowe:**

czynniki sukcesu, dobór dostawców, łańcuch dostaw, konkurencja.

In the study, the emphasis was placed on the values which are important for the recipients in the process of gaining suppliers. The aim of the considerations was the identification of the mentioned values since they constitute an integral part of building partnerships with suppliers. This, in turn, has been distinguished as a compound of supply chains' success factors. During the research, an attempt was made to identify the crucial factors for the recipients, from the perspective of suppliers, and to specify their nature (financial, marketing, logistics, etc). The studies were conducted among the enterprises registered in Poland, with the use of an original, structured survey. The studied entities are final-product producers and/or (to a lesser extent) further-tier suppliers (selling semi-finished goods and partially processed raw materials).

**Key words:**

success factors, selection of suppliers, supply chain, competition.

## Wstęp

W literaturze przedmiotu czynniki sukcesu definiowane są szeroko i odnoszą się do zasobów relacyjnych, organizacyjnych, ludzkich, a także do wiedzy, kompetencji, umiejętności, kultury zarządzania czy innowacyjności. Selekcja czynników najważniejszych prowadzi do wyznaczenia tzw. krytycznych czynników sukcesu (ang. *critical success factors* — CSF), zwanych także kluczowymi (ang. *key success factors* — KSF). Według J. Rockarta (1979) CSF to ograniczona liczba obszarów, w których wyniki, jeśli są zadowalające, zapewnią sukces konkurencyjny i wydajność dla organizacji. Z kolei B. Bruno i J. Leidecker (1984) uważają, że są to cechy, warunki lub zmienne, które mogą mieć znaczący wpływ na sukces przedsiębiorstwa.

W perspektywie zarządzania łańcuchem dostaw pojęcie czynników sukcesu odnoszone jest między innymi do: kompetencji nabywcy jako kreatora powiązań w łańcuchu dostaw i uczestnika rynku, który wpływa także na kulturę pracy dostawców dalszych rzędów (Matusek, 2016), współpracy z operatorem logistycznym (Małkus, 2013), logistycznych potencjałów sukcesów przedsiębiorstw (Matwiejczuk, 2015), wdrażania technologii w łańcuchu dostaw (Arora, Haleem, Farooque, 2017), zmiennych krytycznych w nowoczesnej dystrybucji (Rosini, Preti, 2006), partnerstwa w łańcuchach dostaw (Małyszek, 2011), wdrażania łańcuchów zrównoważonych (Dayal i in., 2018), łańcuchów zwinnych (Power, Sohal, 2001), innowacji logistycznych (Allate, 2015), małych i średnich uczestników łańcucha dostaw (Kumar, Singh, Shankar, 2015), wzrostu konkurencyjności (Nguyen, Nguyen, Bosch, 2016), internetowych

systemów zarządzania łańcuchem dostaw (Ngai, Cheng, Ho, 2004), budowania łańcuchów na rynkach wschodzących (Kumar i in., 2017), humanitarnych łańcuchów dostaw (Devendra, Yadav, Barve, 2018).

W niniejszym opracowaniu czynniki sukcesu odnoszone są do aspektów konkurencyjności w łańcuchach dostaw. Wartości konkurencyjne brane pod uwagę przy wyborze dostawców składają się na czynniki sukcesu w obszarze budowania relacji z ogniwami położonymi wyżej w łańcuchach dostaw. Jest to faza wstępna, której kontynuacja jest odzwierciedlona w poziomach rozwoju partnerstwa z dostawcami, czyli w rozwoju wspólnych inicjatyw, w współdzieleniu się informacjami, na etapie rozwoju technicznego potencjału dostawców, monitoringu i kontroli dostawców oraz w procesie budowania korzyści poprzez integrację kompetencji dostawców (Ocicka i Raźniewska, 2015). Pozyskanie uczestnika łańcucha dostaw o szczególnych cechach pozwala wzmocnić pozycję odbiorcy i całego łańcucha dostaw, w którym uczestniczy. Wytyczanie czynników sukcesu podporządkowane jest wizji strategii łańcucha. Nadanie pożądanego charakteru danego łańcucha rzutuje na wymagania w zakresie czynników konkurencyjnych w procesie wyboru kontrahentów, w tym dostawców.

## Czynności i funkcje oferowane przez partnerów biznesowych w procesie zarządzania łańcuchem dostaw

Tworzenie powiązań pomiędzy uczestnikami łańcucha dostaw oraz przedsiębiorstwami wspierającymi jego obsługę wpływa na konkurencyjność całego łańcucha. Do podstawowych kwestii należy tutaj zaliczyć te, które związane są procesami odnoszącymi się bezpośrednio do logistyki (transportu, magazynowania) i wyboru ogniw łańcucha dostaw, jak również do zarządzania pozostałymi procesami, bez których trudno wyobrazić sobie zarządzanie łańcuchem dostaw. Do powyższych grup zagadnień należą wartości dostarczane przez partnerów biznesowych, wspomagających procesy biznesowe z obszaru:

- dostaw surowców i półproduktów:
  - dostawców,
  - audytu/kontroli dostawców,
  - audytu/kontroli dostawców dalszych rzędów,
  - rozliczania dostawców;
- dostaw wyrobów finalnych:
  - usług produkcyjnych,
  - usług montażu i składania półproduktów,
  - konserwacji i naprawy maszyn produkcyjnych;
- pośredników instytucjonalnych:
  - detalu,
  - hurtu,
  - giełd towarowych;

- transportu:
  - transportu dotyczącego zaopatrzenia/zakupu,
  - transportu dotyczącego dystrybucji/zbytu,
  - optymalizacji tras przewozu,
  - konserwacji i napraw taboru;
- zapasów i gospodarki magazynowej:
  - korzystania z powierzchni magazynowych firm zewnętrznych,
  - zarządzania składowaniem produktów,
  - kontroli zapasów (bieżących/cyklicznych),
  - projektowania wewnętrznego rozplanowania i wyposażenia magazynu;
- czynności wspierających w magazynie:
  - konserwacji i naprawy sprzętu wykorzystywanego w magazynie,
  - obrotu paletami, naprawy i konserwacji palet,
  - udostępniania i zarządzania pojemnikami wykorzystywanymi w magazynie,
  - pakowania towarów, metkowania, etykietowania,
  - konsolidacji/dekonsolidacji produktów/tworzenia zestawów promocyjnych;
- logistyki zwrotnej:
  - gospodarki odpadami produkcyjnymi,
  - zarządzania cyklem życia opakowań produktów,
  - skupu/odbioru niesprzedanych/zużytych produktów, w celu odnowy lub recyklingu, od producentów kolejnych szczebli w łańcuchu,
  - skupu/odbioru wadliwych/zużytych produktów w celu odnowy lub recyklingu od kolejnych ogniw instytucjonalnych (handlu, hurtu, innych jednostek),
  - skupu wadliwego/zużytego sprzętu od konsumentów w celu odnowy lub recyklingu;
- strategii i marketingu:
  - wyznaczenia spójnej strategii dla całego łańcucha dostaw,
  - badania wymagań odbiorców/konsumentów w zakresie poziomu obsługi logistycznej,
  - prognozowania popytu,
  - tworzenia raportów środowiskowych,
  - obsługi informatycznej procesów zarządzania łańcuchem dostaw,
  - analizy danych i sporządzania raportów w obszarze logistyki;
- konfiguracji łańcucha dostaw:
  - identyfikacji i oceny elementów ryzyka w łańcuchu dostaw (ekonomicznych, operacyjnych, kulturowych itp.),
  - rozmieszczenia ogniw w łańcuchu dostaw,
  - optymalizacji wielkości i częstotliwości przepływów w łańcuchu;
- zarządzania zasobami ludzkimi:
  - szkolenia z zagadnień logistycznych,
  - rekrutacji pracowników na stanowiska logistyczne, kierownicze,

- rekrutacji pracowników na stanowiska logistyczne, operacyjne,
- wdrażania systemu oceny pracowników;
- finansów:
  - analizy poziomu kosztów logistycznych przedsiębiorstwa,
  - księgowości dotyczącej operacji logistycznych,
  - szacowania opłacalności inwestycji w obszarze logistyki,
  - obliczania kosztów logistycznych z podziałem na poszczególnych uczestników łańcucha dostaw.

W dalszym toku rozważań uwaga zostanie skoncentrowana na doborze producentów, dla których odbiorcami jest detal, hurt lub kolejni producenci umieszczeni w niższych odcinkach łańcucha dostaw. Są oni jednocześnie stroną partnerstwa w wielu z wymienionych wyżej obszarów działań.

Wybór dostawców w zakresie zakupu surowców i materiałów oraz wyrobów finalnych jest jednym z najważniejszych procesów decyzyjnych w przedsiębiorstwie. W niektórych firmach, takich jak Honda of America i Daimler-Chrysler, procesy te już wiele dekad temu zostały uznane przez najwyższe kierownictwo za kluczowe i przyczyniające się do wypracowania trwałej przewagi konkurencyjnej (Vonderembse, Tracey, 1999). Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw, dla których zakup półproduktów i towarów wynika z ich położenia w łańcuchu dostaw i sprawowanych w związku z tym funkcji, jak również przedsiębiorstw produkcyjnych, które część działalności wytwórczej zlecają na zewnątrz z uwagi na sezonowość, chęć koncentracji tylko na kluczowych produktach czy z powodów finansowych.

Z punktu widzenia odbiorcy wybór dostawcy spełniającego odpowiednie kryteria jest strategicznym zasobem. Jest to szczególnie ważne, gdyż mimo że liczba uczestników łańcucha dostaw wzrasta, wzrasta liczba rodzajów produktów przepływających w łańcuchach dostaw, większość odbiorców dąży do konfigurowania łańcuchów w miarę stabilnych. Oczekiwana elastyczność w zakresie poziomu obsługi klienta łączona jest ze strategią inwestycji u zaufanych i trwałych partnerów.

Aby budować bardziej efektywne relacje z dostawcami, organizacje stosują kryteria wyboru dostawców celem wzmocnienia procesu ich selekcji. Znajomość tych kryteriów przez dostawców ułatwia im dopasowanie się do oczekiwań stawianych przez rynek i równocześnie pozwala czerpać z tego korzyści.

## Operacjonalizacja badań

Przez dostawcę w niniejszych badaniach rozumie się przede wszystkim producenta wyrobów finalnych (75% badanych) lub (rzadziej) producenta pierwsze-

go i drugiego rzędu (37% badanych). Część przedsiębiorstw uczestniczy w łańcuchach dostaw o różnym charakterze, dlatego też łączy w sobie funkcje ogniwa łańcucha dostaw różnych rzędów (stąd podane wielkości nie sumują się do 100%).

Odbiorcą jest przede wszystkim handel lub producent kolejnego szczebla w łańcuchu dostaw. Dla części przedsiębiorstw odbiorcą jest zarówno handel, jak i jednostki produkcyjne.

Do badań zakwalifikowano przedsiębiorstwa średnie i duże zarejestrowane w województwie wielkopolskim, wylosowane z bazy udostępnionej przez GUS. Pytania miały charakter zamknięty. Badania przeprowadzono drogą ankietową, z wykorzystaniem autorskiego kwestionariusza ankiety, w ramach grantu „Zrównoważony łańcuch dostaw” realizowanego w latach 2015–2018.

Sposób przeprowadzenia badań podyktowany był przede wszystkim względami logistycznymi i finansowymi. Uznano, że osobiste dotarcie do respondentów przez ankieterów pozwoli otrzymać dane wysokiej jakości dzięki bezpośredniej kontroli procesu wypełniania arkusza i możliwości bezpośredniego wyjaśniania ewentualnych spornych kwestii. Po odrzuceniu ankiet z błędami i ankiet wypełnionych częściowo do badań zakwalifikowano ponad siedemdziesiąt przedsiębiorstw. Zważywszy na to, że niniejsze badanie było częścią szerszego projektu naukowego, w którym poruszano wiele wątków, liczba otrzymanych kwestionariuszy jest zadowalająca.

W etapie wstępnym zrealizowano badania pilotażowe, na podstawie których wyselekcjonowano najważniejsze wymiary czynników konkurencyjnych, w ramach których doprecyzowano pytania szczegółowe. Do podstawowych wymiarów objętych badaniem należą: środowisko, finanse, poziom obsługi, sposób obsługi i uwarunkowania lokalizacyjne, marketing, relacje, produkt i komunikacja informatyczna.

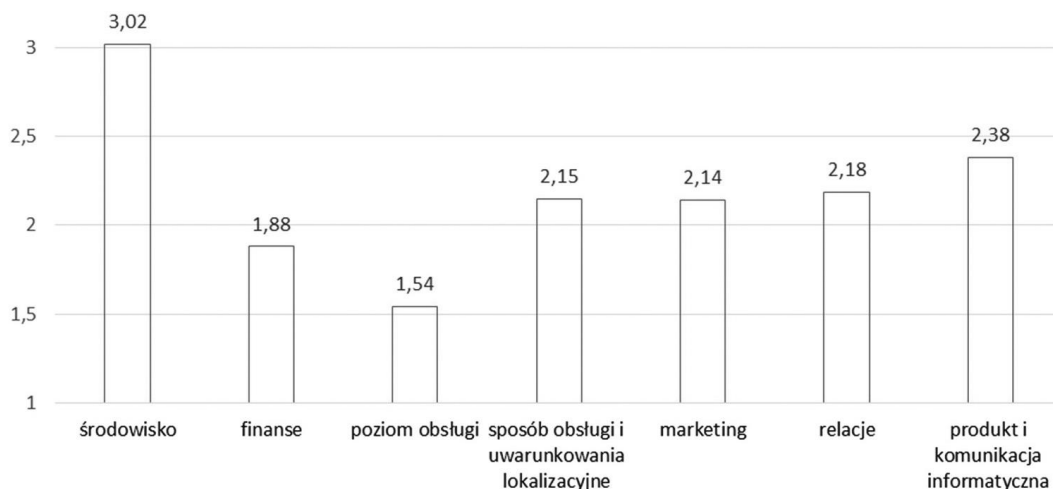
## Wyniki badań

W toku procesu badawczego zwrócono się do respondentów o udzielenie odpowiedzi na pytanie: jakie znaczenie dla bezpośredniego odbiorcy (produktów lub), półproduktów w procesie podejmowaniu decyzji o współpracy, mają poszczególne wartości odzwierciedlone w czynnikach konkurencyjnych. Badanych poproszono o nadanie znaczenia poszczególnym czynnikom od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo duże znaczenie, a 5 — bardzo małe znaczenie. W sumie wyodrębniono dwadzieścia osiem pozycji testowych.

Spośród badanych grup czynników, które są ważne dla odbiorcy w procesie wyboru kontrahentów na wejściu łańcucha dostaw, największe znaczenie mają

Rysunek 1

Czynniki istotne dla odbiorców w procesie wyboru dostawców



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań autorskich.

czynniki związane z poziomem obsługi logistycznej, natomiast znaczenie najmniejsze mają aspekty związane z ochroną środowiska (rys. 1).

Biorąc pod uwagę czynniki związane z ochroną środowiska, finansami, marketingiem, obsługą logistyczną, tworzeniem relacji na linii dostawca — odbiorca, produktem i informatyką, do najbardziej znaczących w każdej z grup tematycznych należą: przestrzeganie przez firmę prawa związanego z ochroną środowiska, ceny oferowanych produktów, szybkość realizacji zamówienia, dostawa bezpośrednio do klienta, dotychczasowa dobra współpraca/opinia o firmie innych odbiorców, zaufanie, dostateczna gama (szerokość) asortymentu (tab. 1).

Należy dodać, że poza dwoma czynnikami z obszaru środowiskowego, pozostałe czynniki przybrały wartości powyżej średniej.

Zestawiając wskaźniki od najmniejszego — cechujące najbardziej potrzebne wartości oferowane przez dostawców — można stwierdzić, że dotyczą przede wszystkim obsługi klienta (szybkości realizacji zamówienia, terminowości dostaw, pewności wielkości dostaw) oraz mają charakter finansowy (wyrażony w cenach oferowanych produktów i warunkach płatności). Wśród czynników najmniej istotnych są te, które należą do wymiaru środowiskowego (możliwość nawiązania współpracy w zakresie przedsięwzięć prośrodowiskowych, możliwość kontroli środowiskowej dostawców dalszych rzędów, dostarczanie produktów bardziej prośrodowiskowych niż konkurencja).

Mimo iż prezentowane rozważania obejmują tylko pewien fragment relacji w łańcuchu dostaw, w opracowaniach traktujących o czynnikach sukcesu łańcucha dostaw wskazuje się w sposób ogólny na znaczenie czynników odnoszących się do dostawców

(Power, Sohal, 2001; Talib, Hamid, Thoo, 2015; Kuei, Madu, Lin, 2008; Lin, Kuei, 2013) lub wymienia się ich konkretne elementy. Na przykład V. Kumar, R.K. Singh i R. Shankar (2015), na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, jako ważne czynniki wpływające na sukces łańcucha dostaw wyróżnili dzielenie się informacjami wśród członków łańcucha dostaw, zaufanie partnerów z łańcucha, synchronizację w obszarze potrzeb logistycznych, rozwój wiarygodnych dostawców (czyli gwarantujących dostawy pewne i terminowe). M.S. LA. Talib, A.B.A. Hamid i A.C. Thoo (2015) — także na podstawie prac przeglądowych — wyróżnili między innymi elastyczność, efektywność kosztową, terminowość, efektywną komunikację, zaufanie, dzielenie się informacjami, integrację w obszarze logistycznym.

Oczekiwania od partnerów biznesowych w procesie zakupu towarów na różnych etapach łańcucha dostaw wiąże się z ogólną strategią łańcucha dostaw (rzutującą na sposób działania całego łańcucha) i panującymi uwarunkowaniami konkurencyjnymi. Dlatego też prawdopodobnie, niezależnie od roli dostawców i charakteru ich powiązań, oczekiwane wartości powinny być zbieżne.

W związku z powyższym w dalszym postępowaniu badawczym starano się:

- zdiagnozować czy poziom dominacji (mierzony siłą przetargową) w łańcuchu dostaw, uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych łańcuchach dostaw oraz rodzaj powiązań formalnoprawnych różnicują w sposób istotny oczekiwania stawiane przez podmioty dokonujące wyboru dostawców;
- wyselekcjonować czynniki kluczowe, które są ważne niezależnie od grupy, do której należą respondenci.

Tabela 1

Czynniki istotne dla budowania wartości łańcucha dostaw oczekiwane od dostawców

<b>Środowisko</b>	
Przestrzeganie przez firmę prawa związanego z ochroną środowiska	2,73
Dostarczanie produktów bardziej prośrodowiskowych niż konkurencja	2,93
Możliwość kontroli środowiskowej dostawców dalszych rzędów przez odbiorców	3,05
Możliwość nawiązania współpracy w zakresie przedsięwzięć prośrodowiskowych	3,37
<b>Finanse</b>	
Ceny oferowanych produktów	1,51
Warunki płatności	1,77
Stabilna sytuacja finansowa firmy	2,01
Warunki gwarancji	2,23
<b>Poziom obsługi</b>	
Szybkość realizacji zamówienia	1,23
Terminowości dostaw	1,27
Pewność wielkości dostaw	1,74
Elastyczność dostaw	1,92
<b>Sposób obsługi i uwarunkowania lokalizacyjne</b>	
Dostawa bezpośrednio do klienta	1,90
Zapewnienie przez dostawcę obsługi logistycznej	2,04
Bezkonfliktowa obsługa zwrotów, reklamacji	2,04
Geograficzna bliskość	2,60
<b>Marketing</b>	
Dotychczasowa dobra współpraca/opinia o firmie innych odbiorców	1,90
Wizerunek i marka firmy	2,08
Pozycja dostawcy na rynku	2,25
Umiejętności marketingowe	2,34
<b>Relacje</b>	
Zaufanie	1,79
Komunikatywność - relacje interpersonalne w trakcie współpracy	1,99
Spodziewana rzetelna współpraca w sytuacjach konfliktowych	2,01
Kontakty nieformalne	2,95
<b>Produkt i komunikacja informatyczna</b>	
Dostateczna gama (szerokość) asortymentu	1,88
Dostęp do informacji dotyczących sprzedaży	2,22
Możliwość współpracy w zakresie zmiany asortymentu	2,49
Możliwość integracji informatycznej	2,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań autorskich.

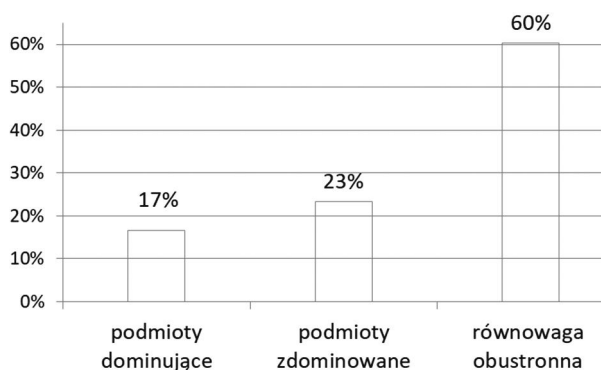
Dane wyjściowe do badań, na podstawie których podzielono przedsiębiorstwa na grupy, zaczerpnięto z badań zawartych w pozycji autorskiej (Maryniak, 2017). W dalszej kolejności sprawdzono poziom zbieżności odpowiedzi w przyjętym obszarze badawczym.

Wśród badanych przedsiębiorstw ponad połowa (60%) uważa, że w relacji do odbiorcy ma pozycję równorzędną w łańcuchu dostaw, jedna piąta (23%) twierdzi, że odbiorca jest ogniwem silniejszym. Zdaniem pozostałych respondentów ich siła przetargowa jest większa (17%; rys. 2).

W wyniku badań okazało się, że w zależności od pozycji przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw oczekiwania ze strony odbiorcy są różne, niemniej można zdiagnozować kilka czynników, które mają duże lub bardzo duże znaczenie w każdej z grup (biorąc pod uwagę pięć najwyższych średnich). Są to: ceny oferowanych produktów, szybkość realizacji zamówienia, terminowość dostaw.

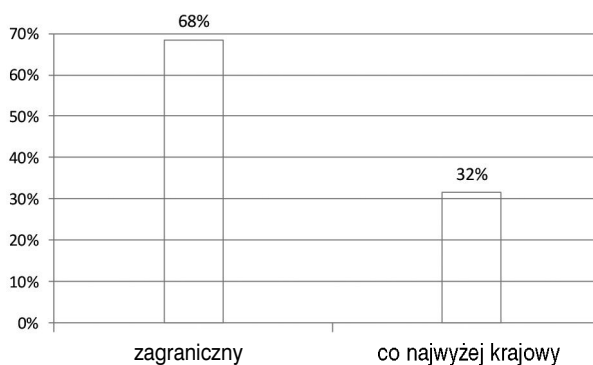
Spośród badanych przedsiębiorstw jedna trzecia (32%) dystrybuje swoje produkty tylko na rynek krajowy, natomiast dwie trzecie podmiotów (68%) sprzedaż dokonuje także na rynkach zagranicznych (rys. 3).

**Rysunek 2**  
Równowaga w łańcuchu dostaw na linii producent — odbiorca



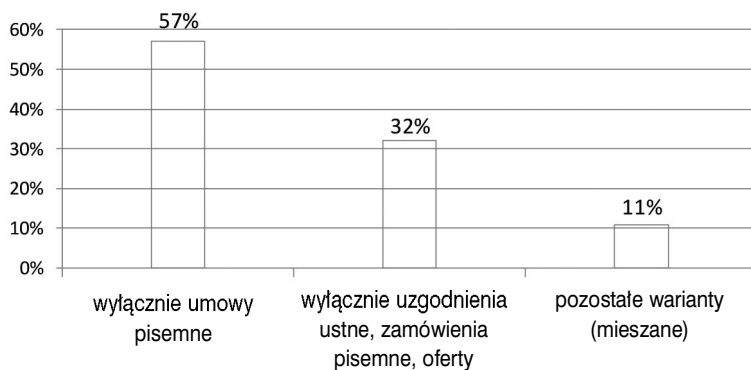
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań autorskich.

**Rysunek 3**  
Geograficzny zasięg rynku sprzedaży



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań autorskich.

**Rysunek 4**  
Umowy z odbiorcami



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań autorskich.

Dla jednych i drugich przedsiębiorstw o ich wartości na rynku świadczą także w tym przypadku przede wszystkim: ceny oferowanych produktów, szybkość realizacji zamówienia oraz terminowość dostaw. Wymienione kategorie powtarzały się w trzech grupach badanych przedsiębiorstw.

Wśród badanych przedsiębiorstw na linii producent — odbiorca wyłącznie w ramach uzgodnień ustnych i/lub zamówień pisemnych współpracuje 32% podmiotów. Umowy pisemne podpisuje ponad połowa badanych (57%), natomiast pozostała część przedsiębiorstw dopuszcza obie formy współpracy (rys. 4).

Niezależnie od rodzaju powiązań formalnoprawnych do najważniejszych elementów, na które zwracają uwagę odbiorcy, należą również te, które zostały wymienione przy poprzednich dwóch kontekstach.

Biorąc pod uwagę powyższe trzy kryteria kontekstualne, można stwierdzić, że kluczowe czynniki, które w sposób szczególny doceniają odbiorcy — bez względu na siłę przetargową badanych, zakres geograficzny rynków sprzedaży i prawne uwarunkowania powiązań — mają podobny charakter.

## Wnioski

Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że wartości oczekiwane od podmiotów dostarczających produkty i półprodukty (niezależnie od tego czy sama dostawa jest realizowana samodzielnie, czy przy wsparciu podmiotów z branży TSL) przede wszystkim dotyczą poziomu obsługi logistycznej oraz aspektów finansowych. Oznacza to, że w logistyce

tkwi duży potencjał konkurencyjny oraz że łańcuchy dostaw koncentrują się na strategii kosztowej. Ponadto zauważono, że niezależnie od siły przetargowej dostawców, powiązań umownych i zasięgu geograficznego łańcucha dostaw, w którym działa, istnieje wiele wspólnych czynników ich wyboru, ważnych dla odbiorcy. Są to przede wszystkim: ceny oferowanych produktów, szybkość realizacji zamówienia, terminowość dostaw. Powyższe kategorie powtarzały się w każdej w wymienionych grup klasyfikacyjnych oraz znalazły się w piątce wartości ocenianych najwyżej w poszczególnych grupach klasyfikacyjnych.

Przeprowadzone badania mają też implikacje praktyczne. Identyfikacja wartości oczekiwanych przez odbiorcę pozwoli dostawcom zrewidować dotychczasowy sposób działania i ocenić, które zasoby, kompetencje i umiejętności w przyszłości

rozwijać oraz jak się pozycjonować na rynku. Może to również stanowić podstawę do analizy profilu konkurencyjności, tj. porównania firmy z liderem na rynku bądź z firmą, która stanowi potencjalny substytut dla odbiorcy, a także ustalić słabe strony na zasadzie *benchmarkingu* wewnętrznego. Pozyskane wartości od dostawców są jednym z istotnych elementów, które przekładają się na sukces konkurencyjny łańcuchów dostaw, a sam rozwój partnerstwa z dostawcami i ich wybór stanowią kluczowy element czynników sukcesu łańcuchów dostaw.

W przyszłości badania należy poszerzyć i skonfrontować z odpowiedziami udzielonymi na ten sam temat przez odbiorców. Ponadto do rozważań warto włączyć inne konteksty, jak na przykład długość współpracy partnerów biznesowych czy ranga dostawcy na tle innych przedsiębiorstw.

## Bibliografia

- Allate, B.M. (2015). Shipping Management and Logistics Innovation: Key Factors for Success. *International Journal of Management Science and Business*, 2 (1), 50–55.
- Arora, R., Haleem, A., Farooque, J.A. (2017). Impact of critical success factors on successful technology implementation in Consumer Packaged Goods (CPG) supply chain. *Management Science Letters*, (7), 213–224.
- Bruno, A., Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, 17 (1), 23–32.
- Devendra K., Yadav, D.K., Barve, A. (2018). Segmenting critical success factors of humanitarian supply chains using fuzzy DEMATEL. *Benchmarking: An International Journal*, 25 (2), 400–425.
- Dayal, P., Rudra, P., Kunal, G., Partha, Ch., Inderpal, K., Saurav, D., Sagar, N. (2018). Analysing the critical success factors for implementation of sustainable supply chain management: an Indian case study, *Decision*, 45 (1), 3–25.
- Kuei, C.H., Madu, C.N., Lin, C. (2008). Implementing supply chain quality management. *Total Quality Management*, 19 (11), 1127–1141.
- Kumar, R., Singh, R.K., Shankar, R. (2015). Critical success factors for implementation of supply chain management in Indian small and medium enterprises and their impact on performance. *IIMB Management Review*, 54 (2), 92–104.
- Kumar, V., Verma, P., Sharma, R.R.K., Khan, A.F. (2017). Conquering in emerging markets: critical success factors to enhance supply chain performance. *Benchmarking: An International Journal*, 24 (3), 570–593.
- Lin, C., Kuei, C.H., Chai, K.W. (2013). Identifying critical enablers and pathways to high performance supply chain quality management. *International Journal of Operations & Production Management*, 33 (3), 347–370.
- Małkus, T. (2013). Czynniki sukcesu współpracy z operatorem logistycznym. *Zarządzanie i Finanse*, 1 (4), 201–213.
- Małyżek, E. (2011). Czynniki wpływające na sukces partnerstwa w łańcuchu dostaw — czy firmy rodzinne. *Logistyka*, (5), 1149–1158.
- Maryniak, A. (2017). *Zarządzanie zielonym łańcuchem dostaw*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Poznańskiego.
- Matusek, M. (2016). Czynniki sukcesu triadycznej strategii zakupowej — studium przypadku. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*. Zabrze: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, tom 89, 292–306.
- Matwiejczuk, R. (2015). Logistyczne potencjały sukcesu w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, 382, 363–375.
- Ngai, E.W.T., Cheng, T.C.E., Ho, S.S.M. (2004). Critical Success Factors of Web-based. Supply Chain Management System Using Exploratory Factor Analysis. *Production, Planning & Control*, 5 (6), 622–630.
- Nguyen, T.V., Nguyen, C.N., Bosch, O.J.H. (2017). Identifying key success factors in supply chain management for increasing the competitive advantages of Vietnamese coffee. *Competitiveness Review An International Business Journal*, 27 (5), 438–461.
- Ocicka, B., Raźniewska, M. (2015). Rola budowania relacji partnerskich z kluczowymi dostawcami w zarządzaniu. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*. 249, 63–73.
- Power, J.D., Sohal, A.S., Rahman, S.U. (2001). Critical success factors in agile supply chain management — An empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31 (4), 247–265.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Information Needs. *Harvard Business Review*, (3–4), 81–92.
- Rosini, R., Preti, A. (2006). *Kluczowe czynniki sukcesu i zmienne krytyczne w nowoczesnej dystrybucji; referat zaprezentowany w trakcie Polskiego Kongresu Logistycznego „Logistics 2006”*, 10–12 maja, Poznań.
- Talib, M.S.A., Hamid, A.B.A., Thoo, A.C. (2015). Critical success factors of supply chain management: a literature survey and Pareto analysis. *EuroMed Journal of Business*, 10 (2), 234–263.
- Vonderembse, M.A., Tracey, M. (1999). The impact of supplier selection criteria and supplier involvement on manufacturing performance. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, 35 (3), 33–39.