

Marcin Świtła

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
e-mail: marcin.switala@ue.katowice.pl

ADAPTACYJNOŚĆ USŁUGODAWCÓW LOGISTYCZNYCH A ICH WSPÓŁPRACA Z KLIENTAMI W ŁAŃCUCHU DOSTAW

ADAPTABILITY OF LOGISTICS SERVICE PROVIDERS VS. THEIR COOPERATION WITH CUSTOMERS IN THE SUPPLY CHAIN

DOI: 10.15611/pn.2018.505.31

JEL Classification: D22, L14

Streszczenie: W niniejszej pracy przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych wśród 110 przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych zlecających obsługę logistyczną. Celem badania było określenie zależności między adaptacyjnością usługodawców logistycznych a ich współpracą z klientami. Sformułowano hipotezę o istotnej i pozytywnej zależności między tymi zmiennymi, którą zweryfikowano w drodze ilościowej analizy danych zgromadzonych z zastosowaniem ankiety elektronicznej. Analizę oraz interpretację danych przeprowadzono z wykorzystaniem pakietu SPSS. Wyniki badań wskazują, że respondentów cechuje większa skłonność do wyrażania pozytywnych niż negatywnych opinii na temat zdolności adaptacyjnych usługodawców logistycznych, jak i dowodzą istnienia pozytywnej zależności między adaptacyjnością a współpracą z klientami w łańcuchu dostaw.

Słowa kluczowe: adaptacyjność, usługodawcy logistyczni, współpraca w łańcuchu dostaw, *performance*.

Summary: This paper presents the results of research conducted among 110 manufacturing and trading companies that used logistics services. The aim of the study was to determine the relationship between the adaptability of LSPs and their cooperation with customers. Research hypothesis was formulated that there was a significant and positive relationship between these two variables, which was verified using quantitative methods. The SPSS package was used to prepare the results. Research shows that respondents felt more positive than negative about the adaptability of LSPs. The results proved the existence of positive relationship between adaptability and cooperation with customers in the supply chain.

Keywords: adaptability, logistics service providers, supply chain cooperation, *performance*.

1. Wstęp

W rozważaniach dotyczących działalności usługodawców logistycznych stosunkowo mało miejsca poświęcono dotychczas zdolnościom ich adaptacji do warunków panujących w łańcuchach dostaw. W szczególności niewystarczająco zbadany został wpływ, jaki adaptacyjność usługodawców wywiera na ich współpracę z dostawcami i odbiorcami ładunków w łańcuchu dostaw. Warto przy tym nadmienić, że dostępne w materiałach źródłowych wyniki badań pozwalają zakładać istnienie pozytywnego związku między adaptacyjnością a relacjami, które nawiązują przedsiębiorstwa [Zhu, Zolkiewski 2016; Bryson i in. 2015; Wafler, Swierczek 2013]. Co więcej, badania nakierowane na zagadnienia współpracy w łańcuchach dostaw dowodzą, że sukces tejszej współpracy w dużej mierze zależy od poprawy efektów obsługi logistycznej, tj. *performance* [Olsen 2002]. Stank i in. [2003] wskazują ponadto, że skutkiem takiej poprawy jest uzyskanie satysfakcji klientów wraz z ich deklaracją dalszej współpracy z danym usługodawcą. Stanowisko to podzielają Large i in. [2011], którzy odwołując się do swoich badań, konstatują, że adaptacje podejmowane przez usługodawców logistycznych mają znaczący wpływ na ich relacje z klientami. Gadde i Hulthen [2009] także potwierdzają istnienie dodatniej zależności między adaptacyjnością a umacnianiem wzajemnych więzi, choć wskazują oni na odwrotny kierunek tego związku.

Kierując się tymi ustaleniami, w niniejszej pracy podjęto próbę określenia zależności między adaptacyjnością usługodawców logistycznych a ich współpracą z klientami, postrzeganą przez pryzmat korzyści, jakie klienci ci (usługobiorcy) uzyskują dzięki jej podjęciu. Sformułowano hipotezę, że istnieje pozytywna zależność między tymi zmiennymi.

2. Zarys teoretyczny

Pojęcie *współpracy* zaliczane jest do podstawowych kategorii wyjaśniających funkcjonowanie przedsiębiorstw w łańcuchach dostaw. W istocie, jak podkreśla wielu autorów, zarządzanie łańcuchem dostaw wiąże się z zarządzaniem złożoną strukturą relacji międzyorganizacyjnych. Ferrer i in. [2010] zauważają, że relacje te odgrywają coraz większą rolę w tworzeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Sahay [2003] przypisuje tu szczególne znaczenie trzem układom, a mianowicie współpracy zachodzącej na linii producent–dostawca, współpracy między producentem a klientem oraz współpracy z usługodawcami logistycznymi. Tej ostatniej, stanowiącej jednocześnie główny obszar zainteresowania niniejszej pracy, autor przypisuje liczne korzyści, wynikające przede wszystkim ze wspólnego planowania aktywności logistycznej dotyczącej przepływu ładunków między różnymi szczeblami łańcucha dostaw.

Najczęściej pod pojęciem *współpracy* rozumie się określony rodzaj działalności, który przedsiębiorstwa decydują się wspólnie realizować w określonym miejscu

i czasie [Światała, Klosa 2015]. Soosay i Hyland [2015] definiują współpracę jako aktywność dwóch lub większej liczby firm pracujących razem w celu stworzenia przewagi konkurencyjnej oraz wypracowania zysków, których nie byłyby w stanie osiągnąć, działając w pojedynkę. Należy zaznaczyć, że współpraca może wynikać także z chęci zapobieżenia spodziewanym problemom [Latusek-Jurczak 2011].

Choć współpraca z usługodawcami może różnić się intensywnością i zakresem, za preferowany/pożądany sposób jej realizacji uznaje się formę partnerstwa logistycznego, poprzez które należy rozumieć współpracę dopasowaną do konkretnej relacji, opartą na wzajemnym zaufaniu, otwartości oraz podziale ryzyka i korzyści [Bilińska-Reformat, Światała 2016]. Właśnie taka współpraca, jak podkreślają Lambert i Cooper [2000], prowadzi do poprawy *performance*, tj. efektów obsługi logistycznej. Potwierdzają to także badania zespołu Hsiao [2010], z których wynika, że największy pakiet korzyści klienci uzyskują w przypadku współpracy określanej mianem pełnego outsourcingu. W opinii ww. autorów ta forma współdziałania stanowi przykład najbardziej kompleksowego rozwiązania, polegającego na obsłudze całego systemu logistycznego klienta.

Z kolei adaptacyjność w literaturze z zakresu zarządzania relacyjnego zaliczana jest do istotnych, choć wciąż słabo rozpoznanych problemów badawczych [Schmidt i in. 2007; Hallen i in. 1991]. Jest to pojęcie trudno definiowalne, głównie ze względu na swój złożony oraz wieloaspektowy charakter, co sprawia, że proponowane definicje są często mało precyzyjne [Zhu, Zolkiewski 2016]. Powszechnie przyjmuje się, że pod pojęciem *adaptacyjności* rozumie się zdolność przedsiębiorstwa do podejmowania działań przystosowawczych, inaczej mówiąc – zdolność do adaptacji. Brennan i in. [2003] definiują *adaptację* wąsko, tzn. jako zmiany, które jedno przedsiębiorstwo podejmuje na rzecz drugiego w celu zaspokojenia jego specyficznych potrzeb. Jak widać, pojęcie to jest ściśle związane z pojęciem zmiany, w najbardziej ogólnym ujęciu definiowanym jako „wszelkie przekształcenia istniejącego stanu rzeczy” [Jasińska 2015].

Warto w tym miejscu przytoczyć ciekawą klasyfikację usługodawców logistycznych zaproponowaną przez Hertza i Alfredssona [2003]. Autorzy ci, na podstawie obszernych badań, dokonali podziału usługodawców na świadczących usługi: standardowe, zaawansowane, adaptowane do potrzeb klienta oraz dedykowane. W dwóch ostatnich przypadkach mowa o usługodawcach, których cechuje wysoka adaptacyjność, tzw. *customer adapter* oraz *customer developer*. Pierwsze pojęcie odnosi się do podmiotów, które dzięki nabytemu doświadczeniu przejmują nadzór nad logistyką swoich klientów, doprowadzając do znacznej poprawy poziomu obsługi. Usługi tego typu świadczone są jedynie wąskiej grupie klientów. W ramach adaptacji nie dochodzi jednak do radykalnych zmian w zakresie świadczonych usług. Najbardziej zaawansowaną oraz trudną do powielenia obsługę oferują operatorzy określani mianem *customer developer*. Ten typ obsługi stanowi najbardziej wiążącą formę współpracy, w ramach której dochodzi do ścisłej integracji między stronami relacji. W praktyce wiąże się to z koniecznością poniesienia wysokich nakładów inwestycyjnych na rzecz obsługi.

3. Materiał i metody badawcze

Badanie przeprowadzono na próbie liczącej 110 podmiotów reprezentujących grupę zleceniodawców logistycznych. Próbę tę dobrano w sposób celowy. Zaproszenia do udziału w badaniu przesłano przy użyciu poczty elektronicznej. Uczestnicy badania wypełniali ankietę elektroniczną w trybie online.

Kwestionariusz badawczy składał się z 17 pytań zamkniętych, uporządkowanych w 3 bloki tematyczne. Pierwsza część zawierała 5 skal odnoszących się do współpracy logistycznej. Druga – 4 skale pomiarowe mierzące do oceny zdolności adaptacyjnych usługodawców logistycznych. Kolejną część poświęcono analizie współzależności między dwiema zmiennymi. W obu przypadkach wykorzystano skale złożone ze zmiennymi refleksywnymi. Do pomiaru *performance* wykorzystano skalę Knemeyera i Murphy'ego [2008], z której wytypowano 4 cechy odnoszące się do efektów współpracy logistycznej ($\alpha = ,844$). Jeśli chodzi o pomiar adaptacyjności, w badaniu wykorzystano 4 itemy pozwalające ustalić, w jakim stopniu działania i procesy realizowane w ramach obsługi logistycznej są dopasowane do wymagań klientów ($\alpha = ,781$). Przy tworzeniu skali istotnym punktem odniesienia okazały się badania Large i in. [2011]. W przypadku 4 pytań z pierwszej grupy wykorzystano skale nominalne. W pozostałych pytaniach zastosowano skale porządkowe 7-punktowe.

Przy opracowaniu wyników posłużono się oprogramowaniem PS Imago 4. W opisie statystycznym wykorzystano standardowe miary statystyki opisowej oraz współczynniki korelacji. Przyjęto, że wynik jest istotny statystycznie dla $p < 0,05$.

Próba badawcza składa się zarówno z przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i handlowych, przy czym dominowały firmy z kapitałem krajowym. Zagraniczne pochodzenie kapitału zadeklarowało 9% ankietowanych, a kapitał mieszany – 14,4%. Ponad 80% respondentów stanowili pracownicy zatrudnieni w sektorze MŚP. Odpowiedzi na pytania udzielali głównie menedżerowie średniego i wyższego szczebla, najczęściej pracownicy zatrudnieni w randze kierownika działów: produkcji, logistyki, sprzedaży oraz specjalistów tych działów, a także prezesi oraz dyrektorzy.

4. Analiza i omówienie wyników badań

4.1. Dotychczasowy przebieg współpracy

Odpowiedzi klientów wskazują na różne formy współpracy w zakresie obsługi logistycznej, jednak najczęściej odbywała się ona na zasadzie logistyki kontraktowej. Taką deklarację złożyło ponad 50% badanych przedsiębiorstw z podziałem na pełny (24%) lub częściowy outsourcing (27%). Pozostali, każdorazowo przed zleceniem, oceniali dostępną na rynku ofertę i na tej podstawie podejmowali decyzję o wyborze usługodawcy, choć należy zaznaczyć, że 22% z nich posiadało zaufanego dostawcę, któremu powierzało obsługę swoich ładunków. W ramach współpracy usługodawcy zajmowali się realizacją dostaw do kolejnych ogniw łańcucha dostaw (22%) lub

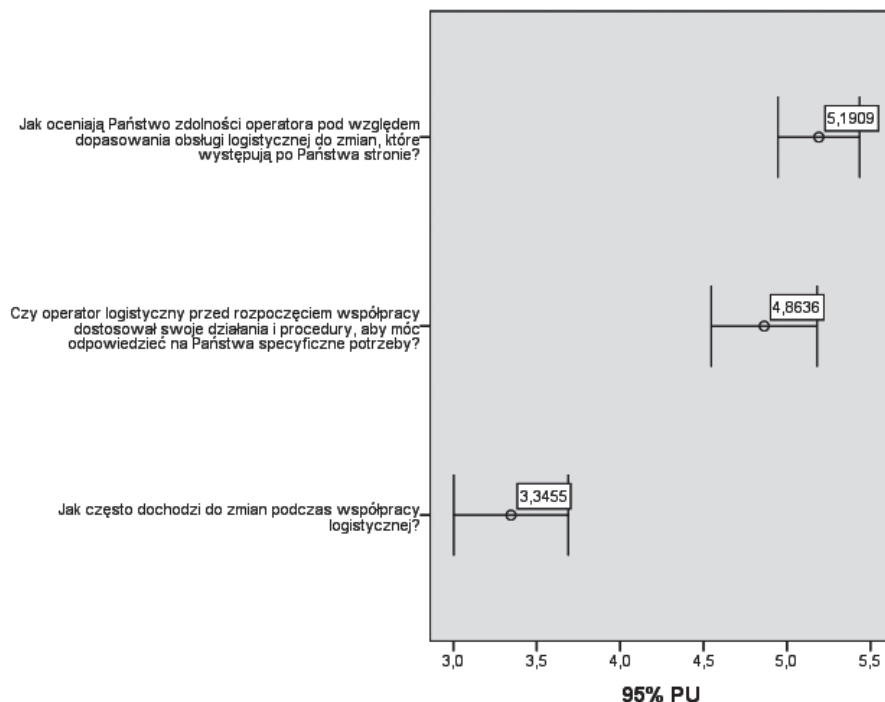
dostawami dóbr do swoich zleceniodawców (27%). Jednocześnie ponad 1/4 respondentów wskazała, że usługodawca obsługiwał zarówno ich sferę zaopatrzenia, jak i dystrybucji. Z kolei w 24% badanych przypadków współpraca logistyczna dotyczyła jedynie obsługi magazynowej.

Respondenci zostali również poproszeni o określenie liczby usługodawców, którym zlecali obsługę logistyczną. Wśród ankietowanych najczęściej było tych, którzy współpracowali wyłącznie z jednym usługodawcą (49%). Odsetek podmiotów, które utrzymywały kontakt z dwoma usługodawcami, wyniósł 30%, a ponad 1/4 badanych utrzymywała relacje z co najmniej trzema dostawcami. Badania wskazują na długi okres współpracy, najczęściej trwający kilka lat (ponad 40% badanych wskazało, że okres współpracy wynosi 4 lata i więcej; 8%, że współpraca trwa już 3 lata; 17% zaznaczyło okres dwuletni). W pozostałych przypadkach (32%) okres współpracy trwał 1 rok lub krócej. W przeciwieństwie do wcześniejszych badań [Świtła, Klosa 2015] nie odnotowano statystycznie istotnej zależności pomiędzy stażem współpracy a liczbą utrzymywanych relacji (współczynnik rho Spearmana = $-0,027$, $p > ,1$).

Kolejnym uwzględnionym w badaniu aspektem współpracy między badanymi przedsiębiorstwami jest częstotliwość zmian, które zleceniodawcy wprowadzają w swojej działalności i które także można rozpatrywać z punktu widzenia ich wpływu na relacje z usługodawcami. Wyniki badań wskazują, że respondenci dość często odczuwają potrzebę wprowadzenia zmian, choć należy zaznaczyć, że w badaniu nie brano pod uwagę motywów tych decyzji. Ogólnie średnia ocen (4,92) mieściła się powyżej środka skali (4) i była bliska deklaracji „raczej często” (5). Z rozkładu odpowiedzi wynika, że do częstego i bardzo częstego przeprowadzania zmian przynajmniej się ponad 35% ankietowanych, jednak najczęściej przedsiębiorstwa duże (47,6%) oraz prowadzące działalność międzynarodową (47,0%). W obu przypadkach różnice w odpowiedziach okazały się jednak statystycznie nieistotne.

4.2. Ocena zdolności adaptacyjnych usługodawców logistycznych

Wyniki badań zamieszczone na rys. 1 wskazują, że respondentów cechuje większa skłonność do formułowania pozytywnych niż negatywnych opinii na temat zdolności adaptacyjnych usługodawców logistycznych. Biorąc pod uwagę ogólną ocenę przystosowania obsługi logistycznej do zmian, które wystąpiły po stronie klientów, można zauważyć, że średnia ocen (5,19) znajdowała się wyraźnie powyżej środka, co oznacza, że respondenci raczej udzielali odpowiedzi pozytywnych. W ujęciu procentowym odnotowano zdecydowaną przewagę deklaracji „dość dobrze”, „dobrze” i „bardzo dobrze” (76,8%) nad odpowiedziami negatywnymi, tj. „raczej źle”, „źle” i „bardzo źle” (10,7%). Odnotowano także istotną dodatnią korelację (współczynnik tau b Kendalla = $,154$ przy $p < ,05$) między ww. oceną a częstotliwością przeprowadzania zmian w przedsiębiorstwie. Wyniki badań dowodzą, że skłonność respondentów do pozytywnej oceny usługodawców rośnie wraz ze wzrostem częstotliwości dokonywanych zmian.



Rys. 1. Ocena zdolności adaptacyjnych usługodawców logistycznych

Źródło: opracowanie własne.

Kolejne dwa pytania miały na celu ustalenie, na jakich etapach współpracy dochodzi do działań adaptacyjnych. Uszczegóławiając, w pierwszym przypadku respondentów zapytano o to, czy przed rozpoczęciem współpracy usługodawca przystosował swoje działania i procedury, aby móc odpowiedzieć na ich specyficzne potrzeby. Także tutaj średnia ocen (4,86) lokowała się powyżej środka skali, a procentowy rozkład odpowiedzi potwierdza dominację odpowiedzi potwierdzających. W porównaniu z pierwszym pytaniem różnice między twierdzącymi i negującymi wskazaniem nie były jednak tak duże. W tym przypadku odnotowano zarówno większy odsetek odpowiedzi kwestionujących (20,9%), jak i neutralnych (10,9%).

Najmniej optymistycznie ankietowani ocenili działania usługodawców podejmowane w toku współpracy. W tym przypadku respondentom zadano pytanie: „Jak często dochodzi do zmian podczas współpracy logistycznej?”. W odpowiedzi na to pytanie największa grupa respondentów (25,9%) wskazała odpowiedź „bardzo rzadko”, zaś łącznie ponad 50% próby potwierdziło, że do zmian w obsłudze logistycznej nie dochodzi zbyt często. Warto podkreślić, że respondenci trzy razy częściej wskazywali, że przeprowadzanie zmian jest rzadkie lub bardzo rzadkie (35,7%), niż odpowiadali odwrotnie (11,6%). Średnia ocen wyniosła 3,34, a więc mieściła się znacznie poniżej

środka skali i tylko nieznacznie powyżej oceny „raczej rzadko”. Analiza statystyczna wskazała na istotną, dodatnią korelację między częstotliwością zmian występujących po stronie klientów a tymi, które zachodzą w obszarze współpracy logistycznej (współczynnik rho Spearmana = ,205* $p < ,05$).

W uzupełnieniu do powyższego pytania respondentów zapytano również, jak często dochodzi do rezygnacji ze świadczeń z powodu niespełnienia ich oczekiwań. Podobnie jak wcześniej, średnia ocen (3,27) mieściła się znacznie poniżej środka skali i nieznacznie przekroczyła wartość „raczej rzadko”. Odsetek klientów, którzy byli zdania, że do takiej sytuacji dochodzi często i bardzo często, nie był wysoki (11,6%). Z badań wynika, że ani rodzaj przedsiębiorstwa, ani jego wielkość nie różnicują opinii ankietowanych w tej kwestii. Tendencja do rezygnacji z usług pozostaje natomiast w istotnym związku z liczbą usługodawców, którym powierzono obsługę logistyczną (współczynnik rho Spearmana = ,247** $p < ,01$). Oznacza to, że im więcej podmiotów świadczy usługi na rzecz danego klienta, tym częściej dochodzi do rezygnacji ze współpracy z powodu trudności adaptacyjnych.

4.3. Adaptacyjność usługodawcy a efekty współpracy w obszarze *performance*

Tabela 1 przedstawia macierz korelacji między czterema wymiarami adaptacyjności oraz czterema efektami współpracy w obszarze *performance*. Dwie pierwsze cechy adaptacji odnoszą się do wysokiego poziomu dopasowania własnych procesów z procesami i działaniami operatora logistycznego (A1) oraz „customizacji” obsługi (A2). Z kolei w trzecim i czwartym wymiarze adaptacyjność oceniana była przez pryzmat inwestycji, jakie usługodawca poniósł na rzecz rozwoju współpracy (A3), a także zmian, które dzięki dodatkowym nakładom zaszły w jego działalności (A4). Jeśli zaś chodzi o skalę badające efekty współpracy, to odnoszą się one do korzyści, jakie klienci uzyskali, powierzając logistykę wyspecjalizowanym w tym zakresie usługodawcom.

Tabela 1. Macierz korelacji między wymiarami adaptacyjności a efektami współpracy w obszarze *performance* – współczynniki korelacji rho Spearmana

Podskala		Efekty współpracy w obszarze <i>performance</i>			
		W1	W2	W3	W4
Adaptacyjność	A1	,380***	,514***	,425***	,326***
	A2	,366***	,368***	,439***	,482***
	A3	,159	,119	,175	,247**
	A4	,127	,031	,148	,203*

Objaśnienia: ***, **, * – korelacje istotne na poziomie: $p < ,001$, $p < ,01$, $p < ,05$

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z badań, dwa pierwsze wymiary adaptacyjności pozytywnie korelują ze wszystkimi efektami współpracy w obszarze *performance*, tj. obniżką kosztów

logistycznych (W1), skróceniem czasu dostaw (W2), poprawą poziomu obsługi po stronie klienta (W3) oraz wzrostem jego elastyczności (W4). W każdym przypadku wynik okazał się być wysoce istotny statystycznie, a najsilniejsze związki odnotowano między skalami A1-W2 oraz A2-W4, a więc między adaptacyjnością a wynikami *performance* odnoszącymi się do czasu dostawy oraz elastyczności. Nieco słabiej ocenione zostały z kolei działania usługodawców, biorąc pod uwagę skale A3 i A4. Przede wszystkim warto podkreślić, że skale te nie wykazują już tak licznych związków z efektami współpracy, jak wcześniej omawiane A1 i A2. W obu przypadkach zależność istotną statystycznie, choć raczej słabą pod względem swojej siły, odnotowano wyłącznie w odniesieniu do skali W4, a więc w odniesieniu do elastyczności, której poprawa nastąpiła u klienta dzięki nawiązaniu współpracy z usługodawcą. O ile w przypadku dwóch pierwszych skal przeważał odsetek ocen pozytywnych (63,4% oraz 64,3%), o tyle w przypadku skal A3 i A4 odnotowano większą skłonność respondentów do udzielania odpowiedzi neutralnych (18,8% i 21,4%) oraz zaprzeczających (43,8% oraz 36,6%). Brak powiązań z pozostałymi efektami częściowo może wynikać ze specyfiki badanej grupy, w której ponad 80% stanowili reprezentanci sektora MŚP. Badania Zowady [2015] dowodzą, że przedsiębiorstwa MŚP, ze względu na niższy stopień skomplikowania i niższą intensywność procesów logistycznych, zgłaszają inne potrzeby w zakresie obsługi logistycznej niż przedsiębiorstwa duże. Wprawdzie w niniejszych badaniach nie wzięto pod uwagę palety zlecanych usług, jednak wyniki wcześniejszych badań przeprowadzonych na porównywalnej próbie respondentów dowodzą, że w przypadku tej grupy klientów zlecane są głównie usługi rutynowe, których świadczenie nie wymaga od usługodawców daleko posuniętej adaptacji [Światała, Klosa 2015].

5. Zakończenie

Wyniki badań wskazują, że respondentów cechuje większa skłonność do formułowania pozytywnych niż negatywnych opinii na temat zdolności adaptacyjnych usługodawców logistycznych. Na tym polu wyższą aktywność usługodawcy wykazują przed rozpoczęciem współpracy niż w jej trakcie. Co zrozumiałe, im częściej dochodzi do zmian po stronie klientów, tym częściej podejmowane są także działania przystosowawcze przez usługodawców. Do tego w badaniu odnotowano statystycznie istotną zależność między liczbą zaangażowanych usługodawców a tendencją do rezygnacji z powodu trudności adaptacyjnych. Można przypuszczać, że w przypadku większej liczby usługodawców rozwiązanie współpracy nie jest dla klientów tak ryzykowne i kosztowne, jak w sytuacji braku alternatywnych dostawców.

W świetle przeprowadzonych badań pozytywnie została zweryfikowana hipoteza mówiąca o statystycznie istotnej zależności między adaptacyjnością usługodawców logistycznych a ich współpracą z klientami. Wyniki badań potwierdzają znaczenie adaptacyjności dla rozwoju współpracy, przede wszystkim ze względu na pozytywną i wysoce istotną korelację, jaka zachodzi między wyszczególnionymi aspektami

adaptacyjności a efektami współpracy w obszarze *performance*. Jest to szczególnie widoczne w przypadku dwóch pierwszych analizowanych wymiarów: pozytywne efekty współpracy deklarują głównie ci klienci, którzy lepiej oceniają swojego usługodawcę pod względem integracji procesowej oraz spełniania specyficznych wymagań. Mniejsze znaczenie dwóch ostatnich aspektów, tj. inwestycji, jakie usługodawca poniósł na rzecz rozwoju współpracy, a także zmian, które dzięki dodatkowym nakładom zaszły w jego działalności, może z kolei oznaczać, że uczestnicy badania nie są tak wymagający w obszarze logistyki, jak początkowo zakładano. O tym, że podejmowane adaptacje wymagały od usługodawców nakładów inwestycyjnych, respondenci przekonani raczej nie są.

Z przedstawionych analiz wynikają także implikacje praktyczne, zwłaszcza dla usługodawców świadczących zindywidualizowaną obsługę klienta. Wskazują bowiem na pożądany przez usługobiorców sens działań przystosowawczych: podjęte adaptacje będą mieć wartość jedynie wtedy, gdy doprowadzą do uzyskania konkretnych efektów po stronie klienta.

Literatura

- Bilińska-Reformat K., Świata M., 2016, *Współpraca operatorów logistycznych z producentami produktów FMCG – wybrane aspekty handlowe*, Rocznik Handel Wewnętrzny w Polsce 2011-2016, IBRKiK, Warszawa, s. 364–379.
- Brennan D.R., Turnbull P.W., Wilson T., 2003, *Dyadic adaptation in business-to-business markets*, European Journal of Marketing, vol. 37, no. 11/12, s. 1636–1665.
- Bryson J.R., Clark J., Vanchan V., 2015, *Handbook of Manufacturing Industries in the World Economy*, EE Publishing, Cheltenham, Northampton.
- Ferrer M., Santa R., Hyland P.W., Bretherton P., 2010, *Relational factors that explain supply chain relationships*, Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, vol. 22, no. 3, s. 419–440.
- Gadde L.-E., Hulthen K., 2009, *Improving logistics outsourcing through increasing buyer – provider interaction*, Industrial Marketing Management, vol. 38, no. 6, s. 633–640.
- Hallen L., Johanson J., Seyed-Mohamed N., 1991, *Interfirm adaptation in business relationships*, The Journal of Marketing, vol. 55, no. 2, s. 29–37.
- Hertz S., Alfredsson M., 2003, *Strategic development of third party logistics providers*, Industrial Marketing Management, no. 32, s. 139–149.
- Hsiao H.I., Kemp R.G.M., Vorst J.G.A.J., Omta S.W.F., 2010, *A classification of logistics outsourcing level and their impact on service performance: evidence from the food processing industry*, Int. J. Production Economics, vol. 124, no. 1, s. 75–86.
- Jasińska J., 2015, *Zmiany w organizacjach: sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu*, Frel, Warszawa.
- Knemeyer A.M., Murphy P.R., 2004, *Evaluating the performance of third-party logistics arrangements: A relationship marketing perspective*, Journal of Supply Chain Management, vol. 40, no. 1, s. 35–51.
- Lambert D.M., Cooper M.C., 2000, *Issues in supply chain management*, Industrial Marketing Management, vol. 29, no. 1, s. 65–83.
- Large R.O., Kramer N., Hartmann R.K., 2011, *Customer-specific adaptation by providers and their perception of 3PL-relationship-success*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 41, no. 9, s. 822–838.

- Latuszek-Jurczak D., 2011, *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Lee H.L., 2004, *The triple-A supply chain*, HBR, vol. 82, no. 10, s. 1–11.
- Olsen S.O., 2002, *Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction and repurchase loyalty*, Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 30, no. 3, s. 240–249.
- Sahay B.S., 2003, *Supply chain collaboration: the key to value creation*, Work Study, vol. 52, no. 2, s. 76–83.
- Schmidt S.O., Tyler K., Brennan R., 2007, *Adaptation in inter-firm relationships: classification, motivation, calculation*, Journal of Services Marketing, vol. 21, no. 7, s. 530–537.
- Soosay C.A., Hyland P., 2015, *A decade of supply chain collaboration and directions for future research*, Supply Chain Management: An International Journal, vol. 20, no. 6, s. 613–630.
- Stank T.P., Goldsby T.J., Vickery S.K., Savitskie K., 2003, *Logistics service performance: estimating its influence on market share*, Journal of Business Logistics, vol. 24, no. 1, s. 27–55.
- Świtała M., Klosa E., 2015, *The determinants of logistics cooperation in the supply chain – selected results of the opinion poll within logistics service providers and their customers*, LogForum, vol. 11, no. 4, s. 329–340.
- Waffler B.H., Swierczek F., 2013, *Closing the distance: a grounded theory of adaptation*, Journal of Asia Business Studies, vol. 8, no. 1, s. 65–80.
- Zhu X., Zolkiewski J., 2016, *Exploring service adaptation in a business-to-business context*, Journal of Service Theory and Practice, vol. 26, no. 3, s. 315–337.
- Zowada K., 2015, *Decyzje logistyczne w sektorze MŚP – wyniki badań*, Logistyka, nr 3, s. 229–231.