

Mgr inż. Piotr Pierzak  
Adidas AG  
ORCID: 0000-0003-4670-2481  
e-mail: piotr.pierzak@adidas.com

# Istota i znaczenie budowania relacji z klientem w modelu Vested

*The Vested model — importance of building relationship between supplier and buyer*

## **Streszczenie**

W ostatniej dekadzie outsourcing zmienił zasady gry na rynku, przyjmując znaczącą rolę w kształtowaniu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami oraz ich modelami biznesowymi. Wartość usług outsourcingowych w Polsce w 2019 roku wyniosła 4 mld zł, a zatrudnienie w sektorze usług wspólnych przekroczyło 170 tys. osób<sup>1</sup>. Delegowanie niekluczowych funkcji działalności przedsiębiorstwa na dobre zakorzeniło się w naszej gospodarce. Celem artykułu jest przegląd obecnie stosowanych koncepcji budowania relacji na rynku oraz przedstawienie możliwości wykorzystania kontraktu Vested jako narzędzia do transformacji relacji biznesowych.

## **Słowa kluczowe:**

usługi logistyczne, outsourcing, Vested, kontrakt, Business Process Outsourcing

## **Abstract**

In the last decade, outsourcing is being a game changer on the market, taking over a significant role in shaping relationships between enterprises and their business models. Outsourcing sector in Poland 2019 crossed value of PLN 4 billion, employment ratio in shared service activities exceeded 170 k. employees. The adaptation to delegate non-core business functions have settled in market. The aim of the article is to analyze current concepts of building relationships existing in the market and to present the possibility of using the Vested model as a tool for transforming business relationships.

## **Key words:**

logistic services, outsourcing, Vested, Business Process Outsourcing

JEL: L810

## **Wstęp**

Transformacja technologiczna odbywa się współcześnie w wielu obszarach gospodarki. Nowe platformy biznesowe powodują przekształcenie formy, w jakiej realizujemy założenia biznesowe i wywieramy wpływ na kształtowanie nawyków wśród odbiorców oraz klientów. Dzięki transformacji technologicznej jesteśmy w stanie osiągać przewagę konkurencyjną. Wykorzystując mechanizmy analityczne, możemy rozwiązywać problemy, które wcześniej były zamknięte w oddzielnych przestrzeniach. Formuła transformacji powinna odzwierciedlać zmiany we wszystkich funkcjach przedsiębiorstw, tak aby korzyści wynikające ze zmian technologicznych, systemowych oraz organizacyjnych były realizowane synergicznie.

Business Process Outsourcing (BPO) jest często określany jako przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, zlecenie zadań często nie-

związanych z kluczową działalnością przedsiębiorstwa (Niedzielski, Rzempala, 2000).

Procesy logistyczne, obejmujące przepływy fizyczne oraz informacyjne między podmiotami, definiują sposób, w jaki budowane są relacje z klientem, odbiorcą końcowym. Przedsiębiorstwa, skupiając się na aktywnościach kluczowych (produkcja, sprzedaż, marketing), bardzo często decydują się na oddanie części aktywności operacyjnych do wyspecjalizowanych podwykonawców. W tym miejscu należy podkreślić, że forma działalności przedsiębiorstw z wykorzystaniem zewnętrznego dostawcy usług logistycznych nie jest nowym rozwiązaniem. Istotną kwestią z poziomu realizacji zadań biznesowych jest możliwość określenia zmian podejścia do budowania relacji pomiędzy podmiotami uczestniczącymi procesie zakupowym i sposobu realizacji dostarczanej usługi (Biblier, 1989).

Artykuł przedstawia możliwości realizacji procesów biznesowych w wykorzystaniem modeli outso-

urcingowych. Transformacja w obszarze Business Process Outsourcing wymusza poszukiwanie nowych form budowania relacji pomiędzy dostawcą a klientem (Bizzi, Langley, 2012, s. 215–223). Metodyka ujęta w tym artykule opisuje rozwiązania stosowane w modelu Vested i ma charakter koncepcyjny.

Rzucając światło na kierunek zmian, które towarzyszą rozwojowi gospodarki oraz specjalizacji w obszarze logistyki, artykuł nakreśla możliwości przekształceń w funkcjonowaniu modelu outsourcingu. Ma temu służyć formuła Vested, opracowana przez Kate Vitasek i Jeanette Nyden z Uniwersytetu w Tennessee. Formuła ta obejmuje metodykę tworzenia modelu outsourcingu biznesowego, w którym strony uczestniczące skupiają się na wyniku i celu biznesowym, jaki chcą wspólnie osiągnąć. W konsekwencji powstaje relacyjny model biznesowy, umożliwiający obu stronom osiągnięcie celów.

## Znaczenie i przykład wykorzystania modelu Vested

Tradycyjne modele zakupowe w obszarze Business Process Outsourcing są realizowane w głównej mierze z wykorzystaniem modeli transakcyjnych, które mają zapewnić obu stronom efektywność kosztową. Na podstawie wyników badania ankietowego, przeprowadzonego przez KornFerry oraz Capgemini w 2016 r. (Capgemini Consulting, 2016; KornFerry, 2016), którym objęto dostawców usług logistycznych oraz firmy świadczące usługę outsourcingu, określono trzy kluczowe modele relacji między uczestnikami rynku (tabela 1). Relacja operacyjna charakteryzuje się krótkoterminowymi celami, a do jej opisu stosuje się miary efektywności

operacyjnej, natomiast relacje taktyczne oraz strategiczne cechują się długoterminowym podejściem do biznesu, wspólnym tworzeniem wartości dodanej dla klienta oraz doskonaleniem procesu w sposób holistyczny.

Trudność w skonstruowaniu i dopasowaniu modelu outsourcingu odpowiadającego modelowi biznesowemu przedsiębiorstwa często przejawia się brakiem zrozumienia potrzeb klienta końcowego oraz celów, jakie organizacja sobie stawia w zmieniającym się otoczeniu.

Jako przykład realizacji modelu Vested można wskazać działania firmy Rolls-Royce<sup>2</sup>, która opracowała podejście identyfikujące potrzeby klienta. Umowa o świadczenie usługi napraw silników lotniczych miała pierwotnie formę kontraktu serwisowego opartego na modelu transakcyjnym, w którym linia lotnicza płaciła firmie Rolls-Royce za wykonywanie serwisu oraz pokrywała koszty części zamiennych. W tej formule firma Rolls-Royce uzyskiwała przychód, gdy linia lotnicza nie zarabiała ze względu na przestoje. Program TotalCare wdrożony przez firmę Rolls-Royce miał na celu ujednoczenie celów biznesowych firm lotniczych, zminimalizowanie nieplanowanych przestojów przewoźników i wydłużenie czasu działania maszyn. Kształt relacji w formule *outcome based* charakteryzował się uzyskiwaniem przychodu przez firmę Rolls-Royce, gdy samoloty należące do linii lotniczych działały dłużej bez usterek.

Porównanie stosowanych modeli ekonomicznych (tabela 2) pozwala określić i dopasować formułę realizowanej operacji do potrzeb biznesowych klientów przedsiębiorstwa.

Określenie struktur i formuł transakcyjnych często mówi, jak chcemy realizować serwis w wielowymiarowym założeniu jakościowym, czasowym, wydajnościowym, aczkolwiek tak długo, jak długo fir-

Tabela 1

Typy relacji dostawców usług logistycznych w modelu BPO

| Partner operacyjny   | Partner taktyczny   | Partner strategiczny  |
|--|---|---|
| Skupiony na kosztach   | Skupiony na rozwiązaniach dla klienta ( <i>gain/share model</i> )           | Wpisujący się w strategię przedsiębiorstwa w budowaniu długotrwałej relacji |
| Fragmentaryczny zakres obsługi                               | Koszt nie jest kluczowym czynnikiem określającym relacje                    | Obie strony inwestują w rozwiązania i dzielą się zyskiem                    |
| Określenie wysokich wskaźników jakościowych w danym obszarze | Określany jako ekspert w danej dziedzinie, który poprawia efektywność firmy | Cele obu organizacji są uwspólnione   |
| Model transakcyjny   |   | Model integracji organizacyjno-systemowej                                   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: KornFerry, 2016.

Tabela 2  
Modele ekonomiczne relacji

| Transakcyjny   | Oparty na wydajności ( <i>output-based</i> )  | Oparty na wynikach ( <i>outcome-based</i> )                                    |
|--|---|--|
| Aspekt ekonomiczny realizowany w formule opłat za godzinę, jednostkę pracy | Aspekt ekonomiczny powiązany z wynikami dostawcy  | Aspekt ekonomiczny powiązany z podstawowymi wynikami biznesowymi obu partnerów |
| Nacisk jest kładziony na wykonywanie czynności, określonych zadań          | Nacisk kładziony na odpowiedzialność dostawcy za realizację wyników                             | Nacisk kładziony na dopasowanie do modelu biznesowego klienta                  |
| Jasno określony tryb i zakres pracy  | Umowa typu Service Level Agreement (SLA) pomiędzy stronami                                      | Koncentracja na transformacji oraz innowacjach w danej dziedzinie              |
| Klient ponosi ryzyko, jeżeli formuła transakcyjna nie przynosi korzyści    | Dostawca ponosi ryzyko, jeżeli nie są spełnione warunki kontraktu Service Level Agreement (SLA) | Wspólne ryzyko i nagrody   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Keith, i in., 2015.

my nie ustalą, co ma być wynikiem ich pracy i jaki jest ich cel biznesowy, osiągnięcie długoterminowych efektów jest bardzo trudne. Cały proces w modelu Vested zaczyna się od definicji i zrozumienia celów i potrzeb obu organizacji, aby mogły efektywnie nakreślić kształt potencjalnej współpracy. Poruszając się po tabeli 3, widzimy klasyczną relację make-or-buy. Należy określić, w jaki sposób rozwijać funkcje biznesowe w zależności od potrzeb podmiotów.

Model Vested opiera się na pięciu kluczowych zasadach, które pozwalają na określenie relacji biznesowej między stronami:

1. Model biznesowy oparty na wynikach vs model transakcyjny (*outcome vs transactional based business model*) — określenie rodzaju modelu biznesowego, z jakiego strony chcą skorzystać do realizacji swoich zadań. Budowa modelu transakcyjnego, skupionego na opłatach, które wyzna-

czają parametry ilościowe oraz czasowe, lub też modelu, w którym rozliczamy się za osiągnięty cel.

2. Koncentracja na tym, co należy zrobić, a nie jak to robić (*focus on the „what” not the „how”*) — budowanie synergii między procesami oraz określenie odpowiedzialności i miar, które mają na siebie wpływ. Odejście od mikrozarządzania procesami oraz rozbudowanej struktury miar, które się ze sobą nie łączą.
3. Dokładne określenie pożądaných, mierzalnych efektów końcowych (*clearly defined and measurable desired outcomes*) — połączenie celów biznesowych z miarami efektywności oraz ustalenie, co podmioty osiągają przez spełnienie danych kryteriów (*incentive model*).
4. Model cenowy, obejmujący zachęty finansowe służące optymalizacji funkcjonowania firmy (*pricing model with incentives that optimize business*)

Tabela 3  
Modele zakupowe

| Modele transakcyjne |   | Modele relacyjne                   |   |              | Modele inwestycyjne                |  |
|---------------------|---|------------------------------------|---|--------------|------------------------------------|--|
| Model bazowy        | Model świadczenia usług przez zaaprobowanego dostawcę | Wybór preferowanego dostawcy usług | Model oparty na wynikach dostawcy usług | Model Vested | Model oparty na usługach wspólnych | Model oparty na udziałach kapitałowych |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Keith, i in., 2015.

- poprawienie marżowości biznesu przez inwestycje w technologie. Nie ma sensu płacenie za czynności, które nie przynoszą wartości dodanej.
5. Struktura zarządzania oparta na poszukiwaniu informacji vs oparta na nadzorze (*insight vs oversight governance structure*) — efektywny i szybki model relacji, który pozwala obu stronom na ciągłe informowanie się oraz wymianę wiedzy.

## Formy budowania relacji biznesowych

Integracja oraz wspólne ustalenie, na jakich zasadach powinna być budowana relacja biznesowa, daje modelowi Vested dużą przewagę. Dzięki pełnej przejrzystości oczekiwań i charakteru zależności biznesowej relacja staje się partnerska (Baraldi, Gresetvold, Harrison, 2012). W tabeli 4 pokazano, jak powyższe zasady należy przełożyć na podstawowe elementy modelu biznesowego określającego relacje między stronami.

Budowanie kontraktu należy rozpocząć od poświęcenia czasu na mapowanie potencjalnych wyników i ustalenie celów. Prowadzenie strategicznych interesów w atmosferze dobrej współpracy prowadzi do uzyskania korzyści w postaci wzmocnienia pozycji na rynku — dotyczy to nie tylko firm, ale również zarządzających nimi osób. Outsourcing w modelu Vested każe nam skupić się na efektywności przedsięwzięcia oraz na innowacyjności, która jest nagradzana wzrostem efektywności. Przy sporządzaniu ramowego modelu umowy należy zadbać o to, aby mieć pełną dokumentację dotyczącą procesów realizowanych przez dostawcę usług na rzecz obsługiwanej firmy. Wymagane jest stworzenie transparentnych kanałów komunikacji, co wiąże się z potrzebą zbudowania pewnego rodzaju kultury w obu organizacjach. Zespoły, które będą współpracować w tym zakresie, muszą uważać, aby nie ulec pokusie wybierania najłatwiejszych rozwiązań, która prowadzi do tzw. paradoksu outsourcingu. Usługodawca musi mieć kontrolę nad procesem, by zyskać pewność, że bariery zostaną przezwyciężone, a ryzyko zminimalizowane. Jednolita wizja musi towarzyszyć idei outsourcingu typu Vested na niemalże każdej płaszczyźnie podejmowania działań. Kontrakt musi zostać skonstruowany w taki sposób, aby przynosił obopólne korzyści, a zarazem zabezpieczał przyszłe relacje. Model Vested tworzy warunki, w których obie strony wygrywają, w których zarówno kupujący, jak i dostawcy są równie zaangażowani we wspólny sukces. Proces budowania modelu Vested ma siedem głównych aspektów. Należą do nich:

- wspólna wizja oraz cel,

- komunikacja,
- perspektywa,
- zaufanie i pewność siebie,
- elastyczność,
- koncentracja,
- informacja zwrotna.

Jedną z reguł tego modelu jest określenie, co należy zrobić, a nie jak to zrobić. Celem jest skupienie się na udokumentowaniu zakresu prowadzonego outsourcingu. W stosunku do innych systemów nie zmienia się sposób działania, lecz poziom szczegółowości zapisów. Główną różnicą pomiędzy tradycyjnym podejściem do outsourcingu a modelem Vested jest to, iż to usługodawca ponosi odpowiedzialność za wytworzenie procedur dostarczenia pracy usługobiorcy. W zależności od zakresu partnerstwa firma przenosi część lub całość działań niezbędnych do osiągnięcia celów określonych w umowie na usługodawcę. Razem są zobowiązani jako zespół do stworzenia deklaracji celów (*sequence of operations* — SOO), która różni się znacząco od standardowej deklaracji zakresu prac (*scope of work* — SOW). SOO zawiera bowiem opis pożądanych wyników, a nie zadań, tak jak ma to miejsce w klasycznym modelu. Na podstawie SOO usługodawca sporządza oświadczenie o wydajności, które bardziej szczegółowo definiuje pracę do wykonania i oczekiwane wyniki tej pracy.

Kolejna zasada dotyczy metodyki ustalania wspólnych oraz klarownych wyników, które muszą mieć mierzalny charakter. Następnie wykonywane są procedury w zakresie monitorowania oraz mierzenia wyników. Celem tej reguły jest wykazanie obu stronom, iż podejmowane przez nie czynności są faktycznie efektywne. Zobrazowanie sytuacji ma motywować kooperantów do podjęcia dynamicznych działań, aby można było wspólnie osiągnąć zamierzone cele.

W podejmowanych przez podmioty działaniach musi istnieć głęboko zakorzeniona synergia, gdyż to ona stanowi ekwiwalent korzyści w związku z wykonywaną pracą. Obie strony muszą mieć jasno określone cele. W przeciwnym razie nastąpi zamrożenie umowy outsourcingowej, co będzie miało negatywne skutki dla obu współpracujących podmiotów. Jest to bardzo istotne w kontekście łączącej je relacji. Podmioty muszą współpracować, aby dało się zmierzyć efektywność umowy outsourcingowej. Obie strony muszą zasiąść do stołu i podjąć dyskusję, która doprowadzi je do celu.

Deklaracja intencji oraz SOO na tym etapie są już gotowe, co oznacza realne wdrożenie uzgodnionych procedur, które znajdą odzwierciedlenie w finansach oraz funkcjonowaniu firm. Jest to etap związany z zarządzaniem jakością, gdzie ogromne znaczenie ma poziom zrozumienia interesariuszy biznesowych oraz stron zaangażowanych w proces.

Tabela 4  
Modele interakcji

| Analizowany aspekt              | Model transakcyjny  |   | Model hybrydowy   |   |
|---------------------------------|---|---|---|---|
|                                 | Dostawca zwykły   | Dostawca kwalifikowany  | Dostawca preferowany  | Relacja Vested  |
| <b>Model biznesowy</b>          |   |   |   |   |
| Model ekonomiczny               | Transakcyjny (jednostka, godzina, sztuka)                               | Transakcyjny (jednostka, godzina, sztuka)   | Transakcyjny (jednostka, godzina, sztuka)   | Na podstawie efektów pracy                                      |
| Model relacji                   | Transakcyjny/brak relacji   | Transakcyjny/brak relacji   | Kontrakt relacyjny ukierunkowany na wynik   | Kontrakt relacyjny ukierunkowany na wynik                       |
| Wizja rozwoju                   | Dostawa usługi po najniższym koszcie                                    | Dostawa usługi po najniższym koszcie  | Dodawanie wartości poprzez rozszerzenie zakresu działalności                              | Koncentracja na transformacji oraz innowacji w danej dziedzinie |
| <b>Zakres odpowiedzialności</b> |   |   |   |   |
| Cele i zakres pracy             | Określone „co” i „jak” na podstawie standardowych procedur operacyjnych | Określone „co” i „jak” na podstawie standardowych procedur operacyjnych   | Określone „co” i „jak” na podstawie standardowych procedur operacyjnych                   | Określone, co ma być wynikiem pracy                             |
| <b>Zarządzanie wydajnością</b>  |   |   |   |   |
| Pomiar wydajności               | Pomiary efektywności procesu, jakości, ceny, produktywności             | Pomiary efektywności procesu, jakości, ceny, produktywności, z uwzględnieniem zachęt w przypadku wykonania założonego planu | Satysfakcja klienta (NPS), operacyjna efektywność, dążenie do poprawy dostarczanej usługi | Pomiar transformacyjny zgodny z założeniami kontraktu           |
| <b>Model cenowy</b>             |   |   |   |   |
| Model cenowy                    | Stala cena  | Stala cena  | Stala cena/rabaty   | Model cenowy zbudowany na podstawie wyniku pracy                |
| <b>Zarządzanie relacjami</b>    |   |   |   |   |
| Zarządzanie relacjami           | Na podstawie modelu cenowego  | Na podstawie modelu cenowego oraz pomiaru wydajności  | Na podstawie modelu cenowego oraz pomiaru wydajności                                      | Strategiczny rozwój dostawcy i zamawiającego                    |
| Innowacje                       | Niedostępne   | Ograniczone   | Skupienie na efektywności operacyjnej   | Proaktywne dążenie do doskonalenia dostarczanej usługi          |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Keith i in., 2015.

Sukces jest mierzony przy użyciu wskaźników, które stanowią element umowy łączącej podmioty.

Strony uzgadniają kombinację cen, które mają stanowić swojego rodzaju zachęty w zakresie usta-

nowionej umowy outsourcingowej. W outsourcingu istnieje bardzo wiele modeli cenowych, które mogą być stosowane przy umowie ramowej. Ceny usług są jednym z najważniejszych elementów, którymi

zainteresowane są obie strony umowy już na początku rozmów. Kooperanci muszą zatem zadbać o strukturę modelu cen, która będzie obejmować poniesione koszty, potencjalny zysk oraz zachętę do podjęcia działań. Oczywiście również w outsourcingu powstaje konflikt, ponieważ każdy chce za jak najniższą cenę uzyskać usługi na wysokim poziomie. Nieodłącznym elementem modelu Vested Outsourcing jest nagroda dla dostawców usług za inwestowanie w proces, usługę lub powiązany produkt, który wygeneruje zwroty przekraczające wymagania umowy.

W żadnym przypadku nie mamy pewności, czy powstanie realny zwrot z inwestycji, jednakże podejmowanie działań w celu zwiększenia zwrotu z inwestycji (ROI) daje nam na to spore nadzieje. Trzeba sobie zdawać sprawę, że im większy zwrot z inwestycji, tym większe z zasady ryzyko poniesienia strat. Pakiet motywacyjny, czyli uczciwe zasady ustalania marż, są jedną z najlepszych metod aktywizacji obu stron umowy.

Kolejnym zagadnieniem jest sposób wglądu w przebieg projektu w połączeniu ze sprawowaniem nadzoru oraz zapewnianiem elastyczności działania. Piąta reguła obejmuje najważniejszą sprawę. Solidna struktura zarządzania zapewnia spójne działanie, określa zasady, procesy i prawa decyzyjne, które umożliwiają stronom wydajną współpracę (Alaranta, Henningson, 2008, s. 307–319). Ramy zarządzania ujmowane są zawsze w treści umowy, stanowią jej istotę. Mimo świadomości, iż tworzenie głębokich oraz długotrwałych relacji między partnerami przynosi ogromne korzyści, firmy bowiem często nie są w stanie stworzyć wspólnej strategii rozwoju.

Jednym z pierwszych elementów piątej reguły outsourcingu w modelu Vested jest stworzenie struktury zarządzania relacjami. Polega to na budowaniu relacji oraz postaw. Strony umowy monitorują współpracę w ramach zapisów umowy, które muszą umożliwiać zwinne poruszanie się w obliczu napotkanych trudności w świadczeniu usług. Wsparcie tego procesu zakłada wykorzystanie mo-

deli analitycznych, obejmujących określone przez strony główne wskaźniki, na których opiera się wzajemna relacja.

Ostatni element wskazuje, że wszystkie umowy są niepowtarzalne, a każda relacja w kontekście outsourcingu musi być regulowana przez specjalistyczne procedury regulacyjne. Ramy zarządzania mogą wymagać uwzględnienia dodatkowych przepisów dotyczących konkretnych wymagań rynkowych, lokalnych, regionalnych i krajowych. Na przykład w relacjach z dostawcą i łańcuchem dostaw, dotyczących technologii informacyjnych oraz własności intelektualnej kwestie bezpieczeństwa mogą wymagać specjalnego zarządzania postanowieniami wykraczającymi poza normalną relację producent–dostawca.

## Wnioski

Rosnąca rola wykorzystywania różnych modeli outsourcingu skłania do opracowania form współpracy wykraczających poza standardowe modele cenowo-operacyjne. Współpraca w ramach modeli outsourcingowych będzie wymagała zmian w relacjach partnerskich, włącznie z ujęciem formuły rozwoju i dzielenia ryzyka pomiędzy strony.

Model Vested jest wyrazem świadomości dynamicznych zmian, jakim podlega biznes, który stara się dostosować do potrzeb rynku. Dlatego kontrakt Vested musi odpowiedzieć na problemy, które powstają na przestrzeni lat, stanowić uniwersalną odpowiedź na pojawiające się wyzwania. Jest to element związany z zarządzaniem oraz transformacją. Odnosi się szczególnie do momentu przejściowego pomiędzy starą a nową formą realizacji cyklu biznesowego, która jest wdrażana. Kładzie nacisk na ciągłość i wzajemność zachodzących procesów, rozliczenie pożądanego wyników, kompleksowe wskaźniki biznesowe i stworzenie ekosystemu nagradzającego innowacje oraz zwinną kulturę ciągłego doskonalenia.

## Przypisy/Notes

<sup>1</sup> <http://www.firma.egospodarka.pl/157264.Outsourcing-na-polskim-rynku-20-lat-doswiadczen-dobre-prognozy-na-przyszlosc,1,11,1.html>

<sup>2</sup> Zob. <https://www.efficientplantmag.com/2012/06/the-rolls-royce-of-effective-performance-based-collaboration/>

## Bibliografia/References

### Literatura/Literature

Alaranta, M., Henningson, S. (2008). An approach to analysing and planning post-merger IS integration: insights from two field studies. *Information Systems Frontiers*, 10, 307–319. <https://doi.org/10.1007/s10796-008-9079-2>

Baraldi, E., Gresetvold, E., Harrison, D. (2012). Resource interaction in inter-organizational networks: foundations, comparison, and a research agenda. *Journal of Business Research*, 65 (2), 266–267. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.05.030>

- Bekier, M., Bogardus, A. J., Oldham, T. (2001). Why mergers fail. *McKinsey Quarterly*, 4, 6–10.
- Biblier, R. (1989). *The Arthur Young management guide to mergers and acquisitions*. New York: Wiley.
- Bizzi, L., Langley, A. (2012). Studying processes in and around networks. *Industrial Marketing Management*, 41 (2), 215–223. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.007>
- Capgemini Consulting (2016). *Third Party Logistics Study, The state of Logistics Outsourcing*. <http://www.3plstudy.com/> (1.05.2020).
- Ellram, L. M. (1996). The use of the case study method in logistics research, *Journal of Business Logistics*, 17 (2), 93–138.
- Emerson, R. (1962). Power-dependence Relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31–41.
- Etzkowitz, H. (2002). *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. London: Routledge.
- Fawcett, S. E., Mangan, G. M., McCarter, M. W. (2008). Benefits, barriers, and bridges to effective supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13 (1), 35–48. <https://doi.org/10.1108/13598540810850300>
- Ford, D., Mattson, L. -G., Snehota, I. (2017). Management in The Interactive Business World, W: H. Hakansson, I. Snehota (ed.), *No Business is an Island*. Binley: Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/9781787145498>
- Keith, B., Vitasek, K., Manrodt, K., Kling, J. (2015). *Strategic sourcing in the new economy: harnessing the potential of sourcing business models for modern procurement*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-137-55220-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-137-55220-4_8)
- KornFerry 2016, *The 20th Annual, 2016 Third-Party Logistics Study*. <https://www.kornferry.com/insights/articles/the-20th-annual-2016-third-party-logistics-study>.
- Niedzielski, P., Rzepała, A. (2000). *Outsourcing jako element konkurencji na rynku transportowym (na przykładzie Z. CH. Police)*, materiały Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej EKTRA 2000 „Strategie konkurowania na rynku transportowym”, Szczecin.

#### Strony internetowe/Websites

- <http://www.firma.egospodarka.pl/157264,Outsourcing-na-polskim-rynku-20-lat-doswiadczen-dobre-prognozy-na-przyszlosc,1,11,1.html> (1.07.2020).
- <https://www.efficientplantmag.com/2012/06/the-rolls-royce-of-effective-performance-based-collaboration/>

#### Mgr inż. Piotr Pierzak

Specjalista do spraw zakupów i zarządzania łańcuchem dostaw w Globalnym Centrum Usługowym. Nadzoruje globalne procesy doskonalenia i harmonizacji w obrębie całej organizacji. Wspomaga wdrażanie kluczowej strategii w Adidas Procurement, która zmienia doświadczenia zakupowe klientów z zastosowaniem koncepcji Ariba Guided Buying. Rozwija nowe kanały składania zamówień przez użytkowników i flagowy program zarządzania cyklem życia dostawców (obejmujący dane podstawowe dostawcy, kwalifikację dostawcy, zrównoważony rozwój, wyniki dostawców, integrację hurtowni danych, AI, RPA).

#### Mgr inż. Piotr Pierzak

Procurement and Supply Chain professional in Global Service Center executing global programs to improve and harmonize process across the organization. Focus and support key enabler strategy in Adidas Procurement which transform procurement experience via Ariba Guided Buying concept developing new user ordering channels and leading flagship program for Supplier Lifecycle Management (incl. Vendor Master Data, Supplier Qualification, Sustainability, Supplier Performance, Data Warehouse integration, AI, RPA).

---

Księgarnia internetowa Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego zaprasza na zakupy **z rabatem 15%**

**www.pwe.com.pl**

