



DOI: 10.18276/sip.2016.43/1-17

**Paweł Romanow\***

Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu

## **RYZIKO W RELACJACH PARTNERSKICH W BRANŻY TSL OPARTYCH NA OUTSOURCINGU**

### **STRESZCZENIE**

W artykule wskazano, że w procesie zarządzania związkiem partnerskim opartym w obszarze transportu głównie na outsourcingu można uwypuklić szczególnie krytyczne fazy, które – gdy są realizowane niewłaściwie – narażają kooperanta na niewspółmierne ryzyko i stwarzają zagrożenie nie tylko dla powodzenia partnerstwa, ale również dla możliwości funkcjonowania firmy w ogóle. W opracowaniu dowiedziono, że ocena ryzyka przedsięwzięcia dotyczącego kooperacji w obszarze transportu pomiędzy operatorem TSL a MSP wymaga całościowego spojrzenia na firmę i przedsięwzięcie outsourcingowe. W procesie zarządzania partnerstwem należy analizować nie tylko motyw, z powodu których przedsiębiorstwa decydują się na podjęcie współpracy oraz czynniki, które potencjalnie mogą przyczynić się do sukcesu „zawiązanej” relacji, ale głównie czynniki ryzyka towarzyszące współpracy.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, partnerstwo, ryzyko, zagrożenia

### **Wprowadzenie**

Przyjmuje się, że wskaźnik niepowodzeń w ramach partnerstwa strategicznego na rynku B2B kształtuje się na poziomie 60% (Ritter, Wilkinson, Johnston, 2004). Strategiczna kooperacja oparta na outsourcingu wiąże się z częściową utratą kontroli nad własnymi zasobami przy częściowym uzyskaniu kontroli nad zasobami part-

---

\* E-mail: [pawel.romanow@wsl.com.pl](mailto:pawel.romanow@wsl.com.pl)

nera. Rodzi to możliwość pojawienia się nieproporcjonalnej zależności, co z kolei przekłada się na ryzyko związane z niepewnością zachowań stron porozumienia outsourcingowego i może wpływać negatywnie na wspólne interesy partnerów, realizowane w ramach zakontraktowanej płaszczyzny współpracy.

## 1. Przyczyny partnerstwa, czynniki sukcesu oraz czynniki ryzyka

Badania zarządzania ryzykiem powinny przejść na poziom związków kooperacyjnych pomiędzy współpracującymi w obszarze transportu podmiotami. W tabeli 1 przedstawiono najczęściej wskazywane w literaturze elementy poszczególnych kategorii, tj. przyczyny partnerstwa, czynniki sukcesu oraz czynniki ryzyka.

Tabela 1. Przyczyny partnerstwa oraz czynniki sukcesu i ryzyka związane ze współpracą firm z branży TSL

Przyczyny partnerstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>– dostęp do zasobów i umiejętności</li> <li>– niższe koszty</li> <li>– maksymalizacja wartości</li> <li>– poprawa jakości</li> <li>– wzrost elastyczności działań</li> <li>– innowacja i rozwój nowych usług transportowych</li> <li>– uzyskanie wpływów na rynku</li> </ul>
Czynniki sukcesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zaufanie</li> <li>– normy relacyjne</li> <li>– współzależność</li> <li>– zobowiązanie</li> <li>– komunikacja</li> <li>– wspólne wartości</li> <li>– wspólne rozwiązywanie konfliktów</li> </ul>
Czynniki ryzyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oportunizm partnera</li> <li>– specyficzne inwestycje</li> <li>– prawdopodobieństwo wyboru nieodpowiedniego partnera</li> <li>– nacisk na niekorzystny podział zysków w ramach negocjacji cenowych</li> <li>– groźba utraty autonomii i kontroli – uzależnienie się od partnera</li> <li>– groźba utraty tajemnicy handlowej</li> <li>– przecenianie korzyści z partnerstwa</li> <li>– nieodpowiednie struktury organizacyjne</li> <li>– wymagany długi czas trwania partnerstwa</li> <li>– wrażliwość na zmiany personalne</li> <li>– problemy prawne</li> <li>– nieosiągnięcie zakładanych celów</li> </ul>

Źródło: Światowiec-Szczepańska (2008), s. 3.

Światowiec-Szczepańska (2008) słusznie zauważa, że ryzyko związane z partnerstwem pomiędzy operatorem TSL a przewoźnikami i pojawia się już w samej fazie projektowania relacji biznesowych, związane z niebezpieczeństwem przeszacowania potencjalnej wartości wynoszonej z partnerstwa lub też ustalenia nadmiernych oczekiwań. Na tym etapie określone są kluczowe parametry partnerstwa, takie jak podział ról, zadań, uprawnień czy sposób dzielenia się korzyściami. Determinuje to późniejszy przebieg współpracy, na poziomie wykonawczym i strategicznym, np. sposób radzenia sobie z konfliktami, sposób wzajemnej komunikacji czy dzielenia się dostępem do informacji.

Następną – kluczową i znacznie dłuższą fazą kształtowania relacji partnerskich – jest zarządzanie samym przebiegiem współpracy. Proces ten dotyczy dwóch rozległych kategorii dotyczących działań w ramach współpracy. Pierwsza z nich jest ukierunkowana na działania na poziomie operacyjnym i obejmuje przepływ informacji, tworzenie motywacji, usprawnień działań na poziomie wykonawczym, a także „stabilizację” kosztów. Druga kategoria odnosi się do procesu kształtowania więzi kooperacyjnych opartych na zaufaniu (Światowiec-Szczepańska, 2006, s. 132–133). W fazie zarządzania bierze się pod uwagę takie elementy, jak: proces pozyskiwania wiedzy i doświadczeń, ocena oraz rewidowanie/renegocjowanie warunków partnerstwa. Istotnym utrudnieniem w procesie pozyskiwania wiedzy może być ryzyko niezgodności kulturowej oraz niezgodności celów. Na etapie oceny relacji należy z kolei liczyć się z ryzykiem niemożności dokładnego oszacowania efektów związanych ze współpracą w obszarze transportu. Mimo trudności, TSL–MSP powinny dążyć do finansowego pomiaru kooperacji. Założeniem tego podejścia jest stwierdzenie, że nie można efektywnie zarządzać procesem organizowania i wykonywania funkcji transportowych, jeżeli nie da się ich zmierzyć w kategoriach finansowych.

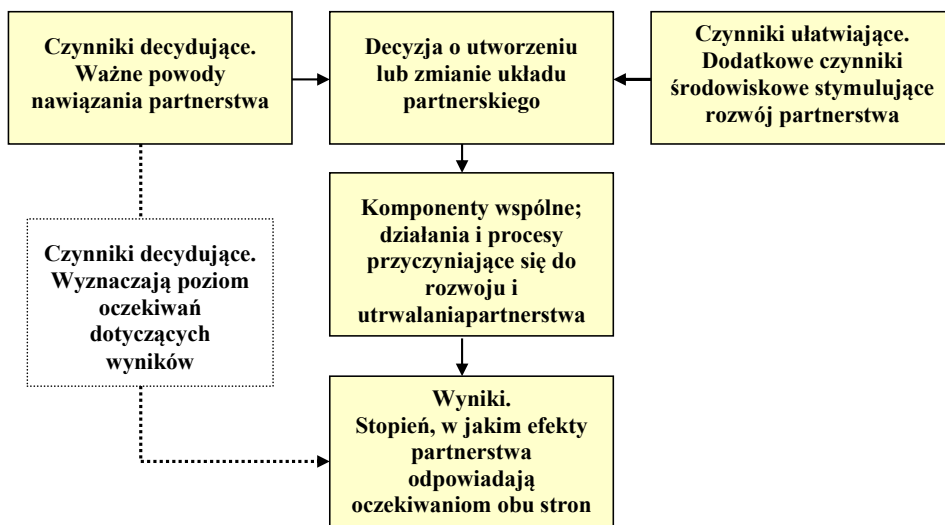
Sprawowanie skutecznej kontroli, a tym samym efektywne zarządzanie przypisuje się zjawiskom łatwiejszym do zidentyfikowania i dającym się zmierzyć. W tym zakresie można zaproponować dwuwymiarową koncepcję ryzyka w partnerstwie, obejmującą (Das, Teng, 1996) ryzyko ogólnej działalności oraz ryzyko relacyjne. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z prawdopodobieństwem niepowodzenia współpracy w sytuacji, gdy strony porozumienia będą rzetelnie wywiązywać się ze swoich obowiązków i wynikających z nich zobowiązań w ramach z partnerstwa. Innymi słowy, ten wymiar ryzyka odwołuje się do zaistnienia prawdopodobieństwa nieosiągnięcia założonych celów współpracy, mimo satysfakcjonującej obie strony relacji, głównie z powodu niekorzystnych zmian w szeroko rozumianym otoczeniu. Ryzyko relacyjne jest natomiast specyficzne dla strategicznych relacji partnerskich

zawieranych między dwoma niezależnymi podmiotami (TSL, MSP), najogólniej ujmowane jako prawdopodobieństwo nieosiągnięcia satysfakcjonujących efektów współpracy i wystąpienia wynikających z tego powodu negatywnych konsekwencji. Ryzyko relacyjne wynika przede wszystkim z potencjału szkodliwych dla związku zachowań ze strony obu współpracujących firm i jest przedmiotem wpływu każdego partnera w takiej części, w jakiej ulokował i zarządza zasobami transportowymi, które zobowiązał się przekazać „w służbie” współpracy.

## 2. Model partnerstwa

Ocena ryzyka przedsięwzięcia dotyczącego kooperacji w obszarze transportu pomiędzy operatorem TSL a MSP wymaga całościowego spojrzenia na firmę i przedsięwzięcie. Polega na wskazaniu obszarów ryzyka i sformułowaniu strategii jego ograniczania. Można je podzielić na różne kategorie: ryzyko strategiczne, ryzyko operacyjne, ryzyko technologiczne oraz ryzyko finansowe.

Rysunek 1. Model partnerstwa



Źródło: Lambert, Emmelhainz, Gardner (1996), s. 34.

Postanowienia umowy pomiędzy operatorem TSL a MSP transportowym odnośnie do zakresu, formy oraz czasu współpracy, powinny być przedmiotem oceny umowy, którą można określić jako wstępną. Jest to ocena dokonywana zarówno przed rozpoczęciem współpracy, jak i po krótkim okresie wspólnych działań. W ocenie wstępnej efektów wspólnych działań przedmiotem oceny powinno być uwzględnienie w umowie regulacji dotyczących działań realizowanych w ramach kooperacji, które spowodowały wystąpienie rozpatrywanych wyników (niezgodnych z oczekiwaniami). W tym zakresie rozpatruje się także kwestię uwzględnienia w umowie postanowień, których zadaniem jest motywowanie usługodawcy do podejmowania wysiłków nie tylko w celu utrzymania poziomu usług oczekiwanego przez operatora TSL, ale także do doskonalenia sposobów realizacji wspólnych działań. Przykładem zapisów spełniających taką funkcję jest udział usługodawcy w oszczędnościach uzyskanych przez firmę TSL poprzez wdrożenie usprawnień proponowanych przez te firmę lub udział w zwiększonym poziomie uzyskanego przez nią zysku. Proces oceny wstępnych efektów współpracy powinien też obejmować zrozumienie przyjętych postanowień przez strony kontraktu, co dotyczy sposobu sformułowania poszczególnych uregulowań, które spowodowały osiągnięcie efektów niezgodnych z oczekiwaniami operatora TSL (konsultacje zleceniodawcy z usługodawcą). Trzeba też dodać, że kwestia udziału firmy transportowej zaliczanej do MSP w dodatkowych korzyściach operatora TSL, uzyskanych dzięki usprawnieniom dokonany przez usługodawcę, znajduje odzwierciedlenie w opracowaniach, w których podjęto problematykę relacji z usługodawcami autorstwa między innymi Corbetta (2004) oraz Browna i Wilsona (2005). Rozwiązania polegające na uwzględnieniu udziału usługodawcy w korzyściach traktowane są jako rekompensata ryzyka podjętego w związku z uczestnictwem w rozwijaniu działalności transportowej zleceniodawcy.

We wstępnej ocenie umowy istotnym jest wspólne rozstrzygnięcie problemów związanych z eliminowaniem niedoskonałości poszczególnych postanowień. Pomimo że uzupełnianie braków w umowie staje się tym samym zadaniem czasochłonnym, to jednak uwzględniając założenie dłuższego okresu współpracy, każda zmiana warunków takowej współpracy powinna być negocjowana.

### 3. Kryteria oceny postanowień umowy z operatorem TSL

Podstawą do określania kryteriów, które umożliwią ocenę postanowień umowy z usługodawcą w perspektywie długookresowej, może być charakterystyka kontraktu przedstawiona głównie w pracach Yallofa i Morgana (2003). Autorzy zwracają uwagę zwłaszcza na zakresy postanowień, które powinny uwzględniać przewidziane uprawnienia i zobowiązania stron kontraktu, a także na sposób, w jaki sformułowano poszczególne postanowienia, niepozostawiające wątpliwości co do postępowania stron w każdym warunkach przewidzianych w umowie o współpracy. Autorzy zwracają uwagę, że zawarty kontrakt trzeba traktować jako główne narzędzie kontroli podejmowanego przez strony ryzyka. Postanowienia odnoszące się do współpracy powinny tym samym uwzględniać możliwość wystąpienia warunków działania, których prawdopodobieństwo uznano za niewielkie (Gay, Essinger, 2002, s. 109). Brak czy też niedostateczne uwzględnienie tych warunków może przekładać się na konieczność czasochłonnego rozwiązywania konfliktów lub nawet prowadzić do rozwiązania umowy.

W warunkach równoczesnej współpracy z kilkoma operatorami logistycznymi może zostać zastosowany także inny sposób zachęty i motywowania, sprowadzający się do realizacji niektórych zadań transportowych samodzielnie przez zleceniodawcę i przekazania ich przewoźnikowi, który w uzgodnionym okresie uzyska najlepsze wyniki w realizacji zleconych usług. Kryteria oceny przewoźników oraz zakres usług przewidzianych do powierzenia wybranemu MSP transportowemu powinny oczywiście zostać przedstawione podczas podejmowania współpracy.

W aspekcie ryzyka towarzyszącego długookresowej współpracy z operatorem TSL istotną rolę odgrywa także zagadnienie umiejętnego postępowania w sytuacjach konfliktowych. Podstawowe znaczenie mają w tym zakresie uzgodnienia pomiędzy partnerami dotyczące przewidzianych sposobów samodzielnego rozstrzygnięcia konfliktów, bez zaangażowania innych jednostek. Ponieważ samodzielne rozwiązanie sporów przez strony kontraktu nie zawsze jest jednak możliwe, każda umowa powinna także regulować zasady ingerencji jednostek zewnętrznych. Rozstrzygnięcie konfliktów pomiędzy stronami za pośrednictwem sądów traktowane jest jednak jako rozwiązanie ostateczne, stosowane w sytuacjach, kiedy stanowiska stron umowy uniemożliwiają samodzielne rozwiązanie problemów.

Obok określenia podstawowych zakresów działań do wykonania oraz związanych z tym uprawnień i odpowiedzialności stron kontraktu wśród podstawowych elementów umowy pomiędzy zleceniodawcą a usługodawcą wyróżnia się także sankcje przewidziane za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków współpracy. Do

powszechnie stosowanych sankcji odzwierciedlających ograniczanie skutków ryzyka w umowach pomiędzy kontrahentami należą kary umowne, odsetki karne oraz obniżenie wysokości kwot należnych przewoźnikowi, co może być związane z karami umownymi nałożonymi na kontrahenta. Trzeba zaznaczyć, że kary powinny być egzekwowane tylko w sytuacjach skrajnych, kiedy przewoźnik nie podjął działań zmierzających do rozwiązania problemu, który powstał w wyniku jego błędów. Przekazanie informacji o powstaniu zobowiązań, związanych z przewidzianymi w umowie konsekwencjami niewykonania lub nienależytego wykonania warunków umowy, powinno w większym stopniu służyć uświadomieniu kierownictwu jednostki usługowej powstania problemu, który powinien zostać rozwiązany, niż ukaraniu usługodawcy za spowodowanie tego problemu (Bendor-Samuel, 2001, s. 4). Należy jednak nadmienić, że proponowane podejście wywodzi się z regulacji prawa kontraktowego, obowiązującego zwłaszcza w krajach anglosaskich (Anglii, Walii, USA, Australii), gdzie po naruszeniu warunków umowy przez jedną ze stron, powodującym straty drugiej strony, sprawca odpowiada zazwyczaj za wszystkie szkody występujące bezpośrednio po takim zdarzeniu, w tym także za utracone korzyści związane z utrudnieniami lub uniemożliwieniem realizacji określonych działań. Strony mogą natomiast ograniczyć lub nawet wyłączyć w umowie (kontrakcie) odpowiedzialność stron w tym zakresie.

Wskazane dotychczas zagadnienia odnoszące się do zmian w umowach w okresie współpracy, skuteczności środków zachęty dla usługodawcy, ingerencji sądów w rozstrzyganie konfliktów oraz skuteczności sankcji za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy uwzględniono w postaci odpowiednich kryteriów w diagnozie strategicznej umowy z usługodawcą. Charakterystyka tych kryteriów w aspekcie ponoszonego przez strony kontraktu ryzyka została przedstawiona w tabeli 2.

Wymienione w tabeli 2 kryteria, sprzyjające dokonywaniu oceny umowy outsourcingowej, zawartej pomiędzy operatorem TSL a przewoźnikiem, odzwierciedlają także koszty transakcyjne związane z podjęciem współpracy. Warto tu wymienić nakłady ponoszone z tytułu rozwiązania umowy z dotychczasowym przewoźnikiem i uruchomieniem procesu związanego z poszukiwaniem nowego – nakłady te związane są nie tylko z poszukiwaniem odpowiedniego kandydata do dalszej współpracy, ale także z obustronnym dostosowaniem w przypadku pozyskania kontrahenta, z utratą zleceń, które nie mogą zostać zrealizowane w związku z brakiem dostępu do usług transportowych. Koszty te mogą także być rezultatem utraty odbiorcy w wyniku utrudnień związanych z problemem „zaopatrywania” takiego podmiotu w usługi transportowe (Małkus, 2008, s. 36).

Tabela 2. Kryteria oceny umowy z usługodawcą w diagnozie strategicznej outsourcingu logistycznego

Nazwa kryterium	Charakterystyka	Sposób zastosowania
Wprowadzone zmiany warunków umowy (w okresie współpracy) spowodowane utrudnieniami interpretacji lub brakiem postanowień	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zastosowanie takiego kryterium pozwala określić dostosowanie zakresów regulacji w umowie do warunków współpracy i charakterystyki zleconej działalności</li> <li>– kryterium takie umożliwia także ocenę poprawności sformułowań w umowie oraz ocenę zrozumienia warunków przez strony</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie przypadków wprowadzenia zmian w umowie (aneksów do umów), spowodowanych niejednoznacznym sformułowaniem postanowień lub brakiem postanowień</li> <li>– zasady renegotjowania warunków współpracy powinny zostać określone w umowie przed rozpoczęciem współpracy</li> </ul>
Skuteczność przewidzianych w umowie środków zachęty dla usługodawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zastosowanie takiego kryterium związane jest z dążeniem do zapewnienia jakości zleconych usług na poziomie oczekiwanym przez zleceniodawcę oraz z dążeniem do zaangażowania usługodawcy w usprawnienie logistyki</li> <li>– wykorzystanie kryterium dostarcza także pośrednio informacji o zaangażowaniu usługodawcy w realizację warunków współpracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie przypadków wykorzystania ujętych w umowie środków zachęty dla usługodawcy (także uwzględnienie powtarzalności stosowania środków zachęty)</li> <li>– każdy przejaw wykorzystania takich bodźców traktowany jest jako wyraz zaangażowania usługodawcy we współpracę</li> </ul>
Konieczność ingerencji sądów w rozstrzyganiu sporów pomiędzy zleceniodawcą i usługobiorcą	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kryterium, którego zastosowanie określa zdolność współpracujących jednostek do samodzielnego rozstrzygnięcia sporów</li> <li>– kryterium umożliwia także uzyskanie informacji o skali konfliktów we współpracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– określenie przypadków rozstrzygania sporów za pośrednictwem sądów w toku współpracy</li> <li>– warunki zaangażowania sądów do rozstrzygania sporów określone są w umowie, ale ingerencja sądu często związana jest z rozwiązaniem umowy</li> </ul>
Skuteczność zastosowanych sankcji za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zastosowanie takiego kryterium związane jest z przewidzianym zazwyczaj w umowie różnicowaniem sankcji za odmienne uchybienia w realizacji warunków współpracy</li> <li>– poszczególne rodzaje sankcji przypisane są do odmiennych rodzajów uchybień popełnionych w realizacji warunków współpracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalenie wpływu zastosowania określonych rodzajów sankcji na redukcję lub całkowite wyeliminowanie ryzyka uchybień, dla których takie sankcje przewidziano (określenie powtarzalności stosowania sankcji)</li> <li>– zastosowanie takiego kryterium umożliwia ocenę trafności doboru rodzajów sankcji w umowie</li> </ul>

Źródło: Małkus, 2008, s. 36.



Zabezpieczenie zleceniodawcy usług transportowych przed pojawieniem się wymienionych rodzajów kosztów jest utrudnione, a umowa z usługodawcą jedynie ogranicza możliwość wystąpienia takich kosztów. Ocena dotychczasowych umów ułatwia jednak uniknięcie ryzyka popełniania błędów dotyczących regulacji warunków współpracy z nowymi kontrahentami. Doświadczenia z dotychczasowej współpracy ułatwiają także opracowanie odpowiedniego zestawu kryteriów doboru usługodawców. Warto jednak uzupełnić, że tolerancja niektórych zakłóceń dotyczących współpracy w dłuższym horyzoncie czasu może wynikać z niewielkiego wpływu takich zakłóceń na wyniki osiągane dzięki podjętym działaniom kooperacyjnym lub w warunkach znacznych nakładów poniesionych na rozpoczęcie współpracy w ramach podpisanego kontraktu.

#### **4. Korzyści współpracy**

Korzyści wynikające z kooperacji mogą mieć wymiar wielopłaszczyznowy i chociaż najczęściej są łatwe do zidentyfikowania, to jednak nie zawsze są mierzalne. Dzięki działaniom kooperacyjnym dużą szansę powodzenia mają przedsięwzięcia transportowe i okołotransportowe, a także osiągnięcie założonych celów gospodarczych, których nie można by było zrealizować w ramach samoobsługi. Zjednoczenie zasobów oraz doświadczeń i informacji sprzyja zajęciu lepszej pozycji na rynku, nie tylko lokalnym, ale także krajowym lub międzynarodowym. Jednocześnie dochodzi do ograniczenia bądź wyeliminowania ryzyka związanego z samodzielnym funkcjonowaniem na rynku usług transportowych. Podejmowanie takiego ryzyka przez pojedyncze podmioty może zachwiać ich pozycją, a nawet doprowadzić do upadłości. Ponadto, dzięki kooperacji operatorów TSL z MSP transportowymi możliwe/latawsze staje się znalezienie dostępu do nowych rynków, wzajemne uzupełnianie swoich ofert, wzmocnienie sytuacji finansowej i organizacyjnej, redukcja ponoszonych kosztów, a także osiągnięcie korzyści skali w zakresie świadczonych usług oraz wysokości realizowanych marż. Zaś wejście do grupy kooperantów staje się swoistym awansem wśród pozostałej konkurencji. Awans ten stabilizuje przychody kooperanta oraz wzmacnia jego markę. Współpracę z silniejszym, bardziej doświadczonym partnerem można wykorzystać do przeprowadzenia restrukturyzacji własnej organizacji, przyjęcia nowych wzorców zarządzania, unowocześnienia technik działania, czy też dostosowania do wymagań rynku. Kooperacje trzeba też postrzegać jako sposób przeciwdziałania konkurencji. Należy także dodać, że

kooperacja przedsiębiorstw umożliwia wzajemne poznanie partnerów biznesowych i tworzy podstawę do późniejszego połączenia/przejęcia, tworzenia *joint venture*, czy zawierania aliansów strategicznych.

## Podsumowanie

Wybór stopnia kooperacji jest wynikiem strategii przedsiębiorstwa. Strategia, czyli koncepcja funkcjonowania w długim okresie, zawiera główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się na rynku. Każda firma transportowa funkcjonująca na niezrównoważonym rynku powinna dążyć do osiągnięcia takiej pozycji konkurencyjnej, która pozwoli przetrwać w dynamicznym otoczeniu gospodarczym oraz która umożliwi rozwój w długiej perspektywie przy uwzględnieniu zasady tzw. proporcjonalnego do spodziewanych efektów ryzyka. Wybór strategii kooperacji należy traktować jako wypadkową jego sytuacji wewnętrznej oraz warunków otoczenia. Determinantami wewnętrznymi są: stan finansów firmy, zasoby majątkowe, kompetencje kadry zarządzającej oraz personelu i elastyczność struktury organizacyjnej. Najważniejsze determinanty zewnętrzne to: pozycja zajmowana przez przedsiębiorstwo na rynku usług transportowych, poziom rywalizacji w sektorze, ryzyko związane z prowadzoną działalnością, bariery wejścia i wyjścia oraz otoczenie makroekonomiczne.

## Literatura

- Bendor-Samuel, P. (2001). Seven Mistakes Buyers Must Avoid When In An Outsourcing Relationship. *Supplier Selection & Management Raport*, 1 (8).
- Brown, D., Wilson, S. (2005). *The Black Book of Outsourcing. How to Manage the Changes, Challenges and Opportunities*. Hoboken–New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Corbett, M. (2004). *The Outsourcing Revolution. Why it makes sense and how to do it right*. New York: A. Kaplan Professional Company.
- Das, T.K., Teng, B. (1996). Risk Types and Inter-firm Alliance Structures. *Journal of Management Studies*, 33 (6), 827–843.
- Gay, Ch.I., Essinger, J. (2002). *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A., Gardner, J.T. (1996). So You Think You Want a Partner? *Marketing Management*, 5 (2), 25–41.

- Małkus, T. (2008). Ocena umowy z usługodawcą w outsourcingu logistycznym. *Logistyka a Jakość*, 9 (5), 33–37.
- Ritter, Th., Wilkinson, I.F., Johnston, W.J. (2004). Managing in Complex Business Networks. *Industrial Marketing Management*, 33, 175–183.
- Światowicz-Szczepańska, J. (2008). Ryzyko partnerstwa strategicznego na rynku B2B. *Marketing i Rynek*, 9, 2–8.
- Światowicz-Szczepańska, J. (2006). *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE.
- Yallop, J., Morgan, C. (2003). Beyond Performance Standards: How to Get the Most Your Outsourcing Relationship. *Benefits Quarterly*, 19 (3), 17–22.

## THE RISK IN PARTNER RELATIONSHIPS IN THE INDUSTRY TSL BASED ON OUTSOURCING

### Abstract

The article indicates that the management of compound partner based in the area of transport mainly on outsourcing, one can highlight a particularly critical phase, which – when implemented properly – expose a co-operator at disproportionate risk and pose a threat not only to the success of the partnership, but also for the ability to function the company in general. The study demonstrated that the risk assessment project on cooperation in the field of transport between the operator of the TSL and SMEs requires a holistic view of the company and outsourcing project. In the process of managing partnerships should be analyzed not only the motives, because of which the company decide to take the cooperation and the factors that can potentially contribute to the success “of the established” relationships, but mostly risk factors associated with cooperation.

*Translated by Paweł Romanow*

**Keywords:** outsourcing, partnership, risk, threats

**Kod JEL:** P13

