

# **Strategie i logistyka w sektorze usług. Strategie na rynku TSL**



Redaktorzy naukowi  
**Jarosław Witkowski**  
**Urszula Bąkowska-Morawska**



Recenzenci: Elżbieta Gołębska, Danuta Kempny, Jerzy Kubicki,  
Maria Nowicka-Skowron  
Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Comp-rajt  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2011

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-236-9**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana  
Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	11
-------------	----

---

### Część 1. Rynek TSL i outsourcing usług logistycznych

---

<b>Maciej Urbaniak:</b> Międzynarodowe standardy zarządzania w łańcuchu dostaw .....	15
<b>Jerzy Kubicki:</b> Logistyka w transporcie – koncepcje, warunki i rozwiązania wdrożeniowe .....	25
<b>Ewa Płaczek:</b> Kształtowanie kompetencji operatorów logistycznych na potrzeby logistyki społecznej .....	36
<b>Marcin Weleszczuk:</b> Technologia świadczenia usług zewnętrznych firm transportowych oraz błędy występujące przy ich współpracy z przedsiębiorstwem produkcyjnym. Studium przypadku .....	44
<b>Piotr Hanus:</b> Systemy informacji i ich rola we wsparciu obsługi logistycznej operatorów 3PL .....	53
<b>Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster:</b> Identyfikacja zagrożeń międzynarodowych w usługach logistycznych .....	63
<b>Arkadiusz Kawa:</b> Miejsce i rola branży KEP w polskiej gospodarce .....	74
<b>Adam Przybyłowski:</b> Przesłanki rozwoju transportu zrównoważonego na przykładzie województwa śląskiego .....	82
<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grześnińska:</b> Źródła i kierunki rozwoju funkcji trzeciego partnera logistycznego we współczesnych łańcuchach dostaw .....	96
<b>Agnieszka Skowrońska:</b> Sektor logistyczny jako przykład pojęcia implikowanego intensyfikacją rozwoju rynku usług logistycznych .....	109
<b>Marek Kasperek:</b> Definicja, geneza i zapotrzebowanie na usługi 4PL .....	123
<b>Beata Skowron-Grabowska:</b> Outsourcing usług logistycznych a innowacyjność .....	137
<b>Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba:</b> Rola operatorów ekspresowych w logistyce „ostatniej mili” firm usługowych .....	149
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska:</b> Wyniki finansowe netto a nakłady inwestycyjne w transporcie, gospodarce magazynowej i łączności w latach 1995-2008. Analiza kointegracji .....	161
<b>Tomasz Weremij:</b> Insourcing usług logistycznych jako koncepcja zarządzania na rynku paliw płynnych w Polsce .....	172

---

## Część 2. Rynek transportu morskiego i lotniczego

---

<b>Zuzanna Kłos:</b> Funkcjonowanie i perspektywy rozwoju lotniczych przewozów towarowych w Polsce .....	185
<b>Jan Długosz:</b> Bezpieczeństwo w transporcie międzynarodowym – aspekt współczesnego piractwa morskiego .....	195
<b>Robert Marek:</b> Przekształcenia rynkowe i strategiczne w kontenerowym sektorze transportu morskiego .....	205
<b>Czesława Christowa:</b> Algorytm badań w zakresie lokalizacji, budowy i eksploatacji portowych centrów logistycznych w Polsce .....	215
<b>Robert Marek:</b> Ewolucyjny rozwój kontenerowców na świecie .....	225
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Przewozy drobnicy morzem. Strategie w dobie kryzysu gospodarczego .....	234
<b>Henryk Salmonowicz:</b> Wpływ uwarunkowań zewnętrznych na strategię rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu .....	245

---

## Część 3. Koncepcje, metody oraz techniki strategicznego zarządzania logistycznego w sektorze usług

---

<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Koordynacja w łańcuchu dostaw. Przejaw zarządzania logistycznego – ujęcie teoretyczne .....	259
<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Rola koordynacji w łańcuchu dostaw – badanie eksperymentalne .....	269
<b>Maciej Bielecki:</b> Wybrane aspekty produktu logistycznie sprawnego w kontekście usług logistycznych w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych .....	281
<b>Joanna Nowakowska-Grunt:</b> Strategie przedsiębiorstw na rynku usług logistycznych w Polsce i Europie .....	291
<b>Marcin Światała:</b> Targi jako element strategii marketingowej przedsiębiorstw transportowych i logistycznych .....	301
<b>Tomasz Małkus:</b> Platforma logistyczna jako narzędzie integracji współpracy logistycznej .....	313
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Nowoczesne powierzchnie magazynowe w strategiach logistycznych przedsiębiorstw .....	324
<b>Sascha Zeisberg:</b> Skuteczność i efektywność negocjacji w zarządzaniu łańcuchem dostaw .....	336
<b>Paweł Hanczar:</b> Metody optymalizacyjne w planowaniu wykorzystania zasobów przedsiębiorstw usługowych .....	346
<b>Bartłomiej Rodawski:</b> Zarządzanie zapasami przez dostawcę jako przykład usługi logistycznej w łańcuchu dostaw .....	355

---

#### Część 4. Klient na rynku usług logistycznych

---

<b>Anna Maryniak:</b> Uwarunkowania implementacji koncepcji CRM w przedsiębiorstwach branży TSL .....	373
<b>Małgorzata Maternowska:</b> Zarządzanie łańcuchami dostaw w świetle koncepcji zorientowanych na obsługę .....	387
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Strategie obsługi klienta w sektorze usług ...	398
<b>Iłona Urbanyi-Popiołek, Magdalena Klopott:</b> Ocena poziomu okołobarkacyjnej obsługi pasażera niezmotoryzowanego na przykładzie linii promowej Gdynia-Karlskrona. Wyniki badań ankietowych .....	409

#### Summaries

---

##### Part 1. TSL market and outsourcing of logistic service

---

<b>Maciej Urbaniak:</b> International standards of management in supply chain ..	24
<b>Jerzy Kubicki:</b> Transport logistics – concepts, conditions and implementation solutions .....	35
<b>Ewa Płaczek:</b> Forming competence of logistic services providers for social logistics .....	43
<b>Marcin Weleszczuk:</b> Technology of external services in transport companies and errors in cooperation with a manufacturing company. Case study .....	52
<b>Piotr Hanus:</b> Information systems and their role in supporting logistic services of 3PL operators .....	62
<b>Grażyna Wieteska, Mariusz Szuster:</b> Threats identification in international logistic services for subjects operating internationally .....	73
<b>Arkadiusz Kawa:</b> The place and role of the CEP industry in Polish economy .....	81
<b>Adam Przybyłowski:</b> Premises of sustainable transport development strategy on the example of Silesia voivodeship .....	95
<b>Mirosław Chaberek, Anna Trzuskawska-Grzezińska:</b> Sources and directions for the 3PL role development in the contemporary supply chains .....	108
<b>Agnieszka Skowrońska:</b> Logistic sector as an example of an implicated concept by the intensification of development of the market of logistic services .....	122
<b>Marek Kasperek:</b> Definition, origins and demand for 4PL services .....	136
<b>Beata Skowron-Grabowska:</b> Logistic service outsourcing and innovation	148

<b>Marzenna Cichosz, Aneta Pluta-Zaremba:</b> The role of express operators in “last mile” logistics of service companies .....	160
<b>Dominika Zenka-Podlaszewska:</b> Net financial results and investment outlays in transport, storage and communication in the years 1995-2008. A cointegration analysis .....	171
<b>Tomasz Weremij:</b> Insourcing of logistic services as the management concept on the liquid fuel market in Poland .....	181

---

## Part 2. Market of maritime and air transport

---

<b>Zuzanna Kłos:</b> Functioning and perspectives development of air cargo in Poland .....	194
<b>Jan Długosz:</b> Safety in international transport – present maritime piracy issue .....	204
<b>Robert Marek:</b> Market and strategic transformations in container marine transport sector .....	214
<b>Czesława Christowa:</b> Algorithm of the research in the range of location, design and operation of port logistic centres in Poland .....	224
<b>Robert Marek:</b> Evolutionary development of container vessels in the world .....	233
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> General cargo seaborne transport. Strategies in days of economic crisis .....	244
<b>Henryk Salmanowicz:</b> Influence of external conditionality on strategy of development of seaport in Szczecin and Świnoujście .....	255

---

## Part 3. Concepts, methods and techniques of strategic logistic management in the sector of services

---

<b>Katarzyna Grzybowska:</b> Coordination in the supply chain – an indication of logistic management. A theoretical approach .....	268
<b>Katarzyna Grzybowska:</b> The role of coordination in the supply chain – experimental research .....	280
<b>Maciej Bielecki:</b> Chosen aspects of logistically efficient product in the context of logistic services in small productive enterprises .....	290
<b>Joanna Nowakowska-Grunt:</b> Business strategies for logistic services market in Poland and Europe .....	300
<b>Marcin Świtała:</b> Fairs as an element of marketing strategy used by transport and logistic enterprises .....	312
<b>Tomasz Markus:</b> Logistic platform as a tool for integration of logistic cooperation .....	323
<b>Sławomir Drożdziejki:</b> Modern warehouses in logistic strategies of enterprises .....	335

---

<b>Sascha Zeisberg:</b> Negotiation efficiency and effectivity in supply chain management .....	345
<b>Paweł Hanczar:</b> Optimization methods in planning of resource allocation in services companies .....	354
<b>Bartłomiej Rodawski:</b> Vendor Managed Inventory (VMI) as an example of logistic service in supply chain .....	369

---

#### **Part 4. Client on the market of logistic services**

---

<b>Anna Maryniak:</b> Conditions for the implementation of Customer Relations Management (CRM) in transport shipping and logistic enterprises .....	386
<b>Małgorzata Maternowska:</b> Supply Chain Management focused on modern service-based concepts .....	397
<b>Urszula Bąkowska-Morawska:</b> Customer services strategies in service sector	408
<b>Ilona Urbanyi-Popiolek, Magdalena Klopott:</b> Assessment of pre-embarkation level of passengers' service based on the ferry connection Gdynia-Karlskrona. Results of a questionnaire survey .....	417

**Grażyna Wieteska**

Uniwersytet Łódzki

**Mariusz Szuster**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## **IDENTYFIKACJA ZAGROŻEŃ MIĘDZYNARODOWYCH W USŁUGACH LOGISTYCZNYCH\***

---

**Streszczenie:** Podmioty działające w skali międzynarodowej coraz częściej korzystają z usług operatorów logistycznych. Zależnie od potrzeb i przyjętej strategii różny jest zakres usług – od prostych działań związanych z transportem, po zarządzanie przepływem w międzynarodowej sieci dostaw. Im bardziej złożone są działania przekazane operatorowi logistycznemu, tym wyższe jest związane z tym ryzyko. Wpływa to na tworzenie procedur odnoszących się do zarządzania ryzykiem. Istnieje wiele rodzajów ryzyka. W artykule przedstawiono źródła ryzyka, sugerowane reguły postępowania oraz kierunki działań pozwalających ograniczyć ryzyko. Artykuł stanowić ma punkt wyjścia do oceny powszechności i skuteczności stosowania narzędzi zarządzania ryzykiem.

**Słowa kluczowe:** zagrożenie, ryzyko, outsourcing, usługi logistyczne.

### **1. Wstęp**

Obserwowana w ostatnich latach wzrastająca niepewność otoczenia stanowi, zwłaszcza dla międzynarodowych łańcuchów dostaw, czynnik mogący silnie wpłynąć na skuteczność realizowania celów strategicznych i operacyjnych współpracujących ze sobą przedsiębiorstw. Przykładów zdarzeń z ostatnich lat, których skutki rozciągnęły się na szeroką skalę, zakłócając ciągłość procesów przepływu dostaw i informacji, jest wiele. Są to między innymi: kryzys finansowy, erupcja wulkanu w Islandii, powódzie w Europie i Australii, trzęsienie ziemi w Japonii, cyberterrorystyczny atak na jedną z firm dostarczających usługi użytkownikom konsol i miło-

---

\* Praca powstała w ramach projektu badawczego sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki nr 4232/B/H03/2011/40.



śnikom gier w sieci, epidemia spowodowana pojawieniem się w Europie w sprzedaży kiełków fasoli z groźnymi bakteriami *E. coli* czy zamieszki na ulicach Londynu. Zmienne otoczenie oznaczać może destabilizację globalnej gospodarki i spowolnienie wzrostu ekonomicznego, czego dowodem są nierzadko gwałtowne reakcje światowych giełd i wahania kursów walut.

Niepewność oznacza dla przedsiębiorstw możliwość pojawienia się nowych rodzajów zagrożeń oraz wzrost ryzyka potencjalnych zdarzeń niepożądanych<sup>1</sup>. Wynika to przede wszystkim z braku pełnej informacji na temat przyszłości i możliwych scenariuszy. Pogłębia ją brak zaufania w relacjach dostawca–odbiorca, niewielka przejrzystość działań przedsiębiorstw oraz niechęć do dzielenia się pełną informacją w łańcuchu dostaw.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na problem ryzyka pojawiającego się podczas: prowadzenia działalności na skalę międzynarodową, współpracy w ramach outsourcingu logistycznego oraz procesu przepływu komponentów między ogniwami łańcucha dostaw.

## **2. Znaczenie identyfikacji zagrożeń dla skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej**

Coraz więcej jednostek gospodarczych upatruje w narzędziu, jakim jest zarządzanie ryzykiem, szansy na zwiększenie niezawodności swoich procesów i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Firmy oceniają ryzyko w odniesieniu do poszczególnych procesów firmy (np. kluczowych) i łańcucha wartości, zdefiniowanych celów (np. strategicznych, operacyjnych, finansowych, dotyczących zapewnienia zgodności z wymaganiami prawnymi), a także wdrażają kompleksowe podejście do ryzyka oparte na wymaganiach standardów, np. COSOII, ISO31000. W literaturze przedmiotu znaleźć można wielostopniowe modele dojrzałości zarządzania ryzykiem. Najniższe poziomy oznaczają analizowanie ryzyka dla pojedynczych przedsięwzięć i obszarów (tzw. działania *ad hoc*). Przedsiębiorstwa w pierwszej kolejności koncentrują się na ryzyku, którego konieczność ograniczania wynika z przepisów prawnych. Jest to zwłaszcza: ryzyko zawodowe, ryzyko środowiskowe czy finansowe. Najwyższe poziomy dojrzałości stanowią zintegrowane, zoptymalizowane podejście oparte na ciągłym doskonaleniu, zaangażowaniu kadry, regularnych ocenach ryzyka i raportowaniu<sup>2</sup>.

Na proces zarządzania ryzykiem składa się kilka etapów. Pierwszym z nich, determinującym kolejne, jest identyfikowanie zagrożeń. Zagrożenie ma z pewno-

---

<sup>1</sup> Należy zaznaczyć, że niepewność stanowi dla firm nie tylko źródło ryzyka, ale również szansę na osiągnięcie zysku. *Enterprise Risk Management Framework*, COSO, 2004, s. 15.

<sup>2</sup> X.W.P. Zou i in., *Understanding and improving your risk management capability: Assessment model for construction organizations*, „Journal of Construction Engineering & Management” sierpień 2010, Vol. 136, No. 8, s. 854-863.

ścią charakter negatywny. Jest nim sytuacja, stan, działanie lub warunki mogące prowadzić do niepowodzenia, strat i w konsekwencji nieosiągnięcia zaplanowanego celu. Przedsiębiorstwo, działając w warunkach zagrożenia, podejmuje ryzyko wystąpienia niepożądanych zdarzeń, które mogą (lecz nie muszą) się zrealizować. Kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem oznacza identyfikowanie zagrożeń, których źródłem jest nie tylko samo przedsiębiorstwo, a w tym człowiek (pracownicy), infrastruktura techniczna, procedury, organizacja i środowisko pracy. Równie ważne jest zwrócenie uwagi na jego bliższe i dalsze otoczenie, w tym na zagrożenia związane z relacjami z dostawcami i odbiorcami (np. zależności wynikające z powiązań gospodarczych, siłę przetargową firm), zagrożenia ze strony nowych konkurentów czy produktów substytucyjnych (w myśl definicji mikrootoczenia i modelu pięciu sił Portera<sup>3</sup>). Kolejny aspekt to czynniki ryzyka pochodzące z otoczenia dalszego, które często są przyczyną kryzysu w organizacji<sup>4</sup>. Zagrożeń należy upatrywać też w złożoności sieci, której uczestnikiem jest przedsiębiorstwo<sup>5</sup>. Usieciowienie łańcuchów dostaw stanowi czynnik utrudniający zarządzanie ryzykiem, a w tym identyfikowanie zagrożeń. Zwiększona niepewność wynika z międzynarodowego otoczenia złożonych łańcuchów dostaw, wydłużonej drogi transportu, stosowania odmiennych rozwiązań informatycznych i technologii, różnorodności towarów będących w przepływie, zróżnicowanych wielkości dostaw i metod stosowanych przez poszczególne firmy do wyznaczania utrzymywanego poziomu zapasów<sup>6</sup>.

Istnieje wiele klasyfikacji zagrożeń. Wśród nich wymienić można klasyfikacje utworzone ze względu na: źródło zagrożeń (np. człowiek, przyroda, wytwory ludzkiej cywilizacji<sup>7</sup>), częstość występowania (stałe, jak kradzieże, wypadki przy pracy, surowa zima, i sporadyczne, jak katastrofa naturalna, poważna awaria, atak terrorystyczny<sup>8</sup>) czy obszar występowania (np. lokalne, międzynarodowe<sup>9</sup>). Identyfikowanie zagrożeń wraz z negatywnymi scenariuszami zdarzeń polega na ich rozpoznawaniu i opisywaniu oraz opiera się na domniemaniu, że z pewnym prawdopodobieństwem mogą wystąpić. Wykorzystuje się tu różne metody, np. burzę mózgów,

---

<sup>3</sup> J.F. Rice, *Adaptation of porter's five forces model to risk management*, „Defense Acquisition Review Journal” 2010, Vol. 17, No. 3, s. 375-388.

<sup>4</sup> Por. P. Chitakornkijssil, *Disaster and risk management in a global world*, „International Journal of Organizational Innovation” Fall 2010, Vol. 3, No. 2, s. 97-113.

<sup>5</sup> Por. P. Chitakornkijssil, *Risk and uncertainty of enterprise during dynamic environmental*, „International Journal of Organizational Innovation” Fall 2010, Vol. 3, No. 2, s. 162-177.

<sup>6</sup> Por. S. Mandal, *Supply chain risk identification and elimination: A theoretical perspective*, „Journal of Supply Chain Management” 2011, Vol. 8, No. 1, s. 68-86.

<sup>7</sup> B. Hołyst, *Wikymologia*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006, s. 69.

<sup>8</sup> N. Sypion, *Współczesne zagrożenia bezpieczeństwa zbiorowego*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Toruń 2003, s. 9-29.

<sup>9</sup> M. Cieślarczyk, R. Kuriata, *Kryzysy i sposoby radzenia sobie z nimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2005, s. 71.

metodę delficką, audyt. Zagrożenia identyfikuje się także, stosując następujące metody analizy ryzyka: FMEA, ETA, FTA, SWOT, PEST<sup>10</sup>.

Źródłem informacji na temat potencjalnych zagrożeń są przede wszystkim doświadczenie i wiedza najwyższego kierownictwa oraz pracowników operacyjnych. Ponadto wiedza ekspercka, a także bazy danych w przedsiębiorstwie (np. z monitoringu dostaw, bhp) i inne: GUS, GIOŚ, PIP, KGP. Niezbędne przy analizie ryzyka stają się też przepisy prawne mające zastosowanie w firmie, normy techniczne czy specyfikacje i wymagania klientów. Najwyższe kierownictwo powinno odpowiedzieć sobie na tym etapie na wiele pytań, w tym:

- Jakie są krytyczne (priorytetowe) zagrożenia dla działalności?
- Czy apetyt na ryzyko firmy nie przekracza norm tolerancji?
- Jak skuteczny jest etap identyfikowania zagrożeń?
- W jaki sposób firma monitoruje i ewaluje zmiany w jej otoczeniu zewnętrznym?<sup>11</sup>

W sytuacji dużej niepewności modele matematyczne mogą okazać się niewystarczające i wprowadzić w błąd<sup>12</sup>. Dlatego podstawowe znaczenie ma zaangażowanie kadry menedżerskiej, aktywna komunikacja z pracownikami operacyjnymi, słuchanie i otwartość pozwalająca na obiektywną ocenę sytuacji. Kolejne etapy zarządzania ryzykiem obejmują pomiar ryzyka potencjalnych zdarzeń niepożądanych, ewaluację ryzyka wraz ze zdefiniowaniem priorytetów i podjęciem decyzji o sposobach sterowania nim, a także monitoring, działania kontrolne oraz raportowanie. Sam proces powinien być udokumentowany, oparty na aktywnej komunikacji wszystkich stron zainteresowanych i sukcesywnie doskonalony.

Identyfikacja zagrożeń stanowi źródło niezbędnej wiedzy na temat słabych punktów przedsiębiorstwa, zależności w relacjach z partnerami gospodarczymi, a także zmienności otoczenia dalszego. Oznacza ocenę procesów zwłaszcza pod względem ich skuteczności. Znajomość słabych stron firmy stwarza szansę na doskonalenie jej najsłabszych obszarów poprzez prowadzenie działań ograniczających nieakceptowalne ryzyko. Na poziomie strategicznym analiza ryzyka wspomaga podejmowanie decyzji nastawionych na zysk, w tym decyzji o internalizacji lub outsourcingu. Rozpoznawanie zagrożeń determinuje nie tylko podejmowanie działań prewencyjnych. To także przygotowywanie planów awaryjnych (planów ciągłości, planów naprawczych) na wypadek pojawienia się zdarzenia niepożądanego w postaci drobnego incydentu lub poważnego kryzysu. Monitorowanie otoczenia i regularne prowadzenie identyfikacji zagrożeń umożliwia wczesne dostrzeżenie problemu i odpowiednie zareagowanie. Ponadto wykształca mechanizmy niepozwalające na pominięcie lub zlekceważenie niepokojących zmian w otocze-

---

<sup>10</sup> *Standard zarządzania ryzykiem*, FERMA, 2003, s. 15.

<sup>11</sup> H. Lindsay, *20 Questions Directors Should Ask about The Risk*, The Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto 2003, s. 4-11.

<sup>12</sup> P. Strebek, L. Hongze, *Risk management starts at the top*, „Business Strategy Review” Spring 2010, Vol. 21, No. 1, s. 18-23.

niu. W ten sposób przedsiębiorstwa wzmacniają elastyczność procesów przy reagowaniu na niestabilne warunki, w których funkcjonują, budują zdolności adaptacyjne oraz niezawodność swoich działań. Jednocześnie determinują utrzymanie stałego poziomu obsługi klienta i kształtują pozytywny wizerunek na wymagającym rynku, zwłaszcza w oczach dostawców i odbiorców. Kluczowe znaczenie ma fakt, iż zapobieganie zdarzeniom niepożądanym oznacza oszczędności wynikające z unikania potencjalnych kosztów związanych z radzeniem sobie ze skutkami zakłóceń (np. koszty odszkodowań, kar, nieplanowanych przerw w produkcji). Firmy koncentrować się powinny zarówno na incydentach o niewielkim wpływie na organizację, gdyż pojawiają się one najczęściej (średnio około 80% wszystkich zdarzeń) i mogą stanowić znaczące źródło dodatkowych kosztów<sup>13</sup>, jak i na poważnych zakłóceniach mogących oznaczać utratę zdolności prowadzenia kluczowych procesów.

### **3. Outsourcing usług logistycznych a zwiększone możliwości ekspansji międzynarodowej i związane z tym zagrożenia**

Zadania logistyczne mogą być wykonywane samodzielnie lub przez zewnętrzną wyspecjalizowaną jednostkę (operatora logistycznego). W przypadku outsourcingu usług logistycznych początkowo były to głównie niezbyt skomplikowane czynności, jak transport lub magazynowanie. Celem stosowania outsourcingu było zwykle zmniejszenie kosztów – możliwe do uzyskania, gdy operator logistyczny mógł skomasować większą liczbę zleceń, uzyskując dzięki temu korzyści skali. Możliwa była też zamiana kosztów stałych na zmienne, ponoszone tylko w przypadku realizacji zamówionej usługi. Inne cele stosowania outsourcingu to:

- przewyciężenie ograniczeń związanych z niewystarczającymi zasobami własnymi (także personalnymi) i zdobycie dostępu do zaawansowanych technologii lub *know-how* należących do zewnętrznego podmiotu;
- uzyskanie dostępu do szerokiej i kompleksowej oferty usług logistycznych, obejmujących np. wykorzystanie różnych gałęzi transportu albo uwzględniających odmienną specyfikę działań różnych produktów (żywność, wyroby podatne na uszkodzenia mechaniczne, elektronika, chemia gospodarcza, chemia przemysłowa, urządzenia precyzyjne);
- poprawa jakości realizowanych procesów oraz większa efektywność działań;
- koncentracja na kluczowych kompetencjach (*core competences*) oraz możliwość skupienia uwagi i posiadanych zasobów na podstawowej działalności.

Firmy skupiają się na swoich kluczowych kompetencjach (związanych np. z rozwojem produktu), przekazując w outsourcing działania z szeroko rozumianej sfery logistyki, obejmującej nie tylko transport czy magazynowanie, ale także za-

---

<sup>13</sup> ORX Operational Risk Report, ORX Association, June 2010, s. 7.

opatrzenie, sprzedaż, dystrybucję, a nawet produkcję lub montaż końcowy. Odroczenie produkcji (*production postponement*) oznacza, że elementy są produkowane u wytwórcy, ale montowane lub pakowane (zgodnie z indywidualnym życzeniem klienta), np. przez operatora logistycznego, w centrum logistycznym<sup>14</sup>. Outsourcing produkcji obejmuje pozyskiwanie od zewnętrznych dostawców komponentów lub nawet gotowych produktów wykonywanych wcześniej we własnym zakresie. Outsourcing w takim wymiarze stwarza możliwości wykorzystania technologii, którą nie dysponuje dana firma, umożliwia zdobycie dostępu do źródeł innowacji w dynamicznie rozmiągającym się otoczeniu, nadając outsourcingowi strategiczny wymiar. Takie rozwiązanie łączy się z koniecznością zarządzania całą rozbudowaną strukturą wytwórczo-zaopatrzeniową. Zwiększenie możliwości wykorzystania potencjału zasobów pozostających do tego momentu poza łańcuchem dostaw wymaga intensywnych wysiłków w sferze logistyki. Zastępując dostawcę surowca dostawcą gotowego półproduktu, odchodzi się od podziału spotykanego w klasycznych łańcuchach dostaw, w których widoczna jest wyraźnie zaznaczona granica między poszczególnymi etapami całego procesu. Między innymi dlatego obecnie coraz częściej zakres usług logistycznych powierzanych zewnętrznemu podmiotowi obejmuje koordynację działań w łańcuchu lub sieci dostaw, zarządzanie dystrybucją lub sprzedażą na zagranicznych rynkach, koordynowanie przepływów między ogniwami łańcucha lub sieci dostaw. Dodatkowo powstawanie struktur produkcyjnych i handlowych o międzynarodowym zasięgu niesie za sobą kolejne wyzwania od strony organizacyjnej. O strategicznym wymiarze decyzji o stosowaniu outsourcingu w sferze logistyki można mówić, gdy outsourcing nie jest stosowany tylko w celu obniżki kosztów, ale staje się narzędziem pozwalającym wdrażać innowacyjne rozwiązania i uzyskiwać dzięki temu przewagę konkurencyjną. Nie jest to jednak powszechnie stosowane rozwiązanie. Badania przeprowadzone wśród 300 podmiotów działających w skali globalnej, które wykorzystują outsourcing, pokazały, że zaledwie 34% spośród nich wykorzystuje to narzędzie do pozyskiwania i wdrażania innowacyjnych rozwiązań<sup>15</sup>. Pomimo potencjalnych korzyści większość ankietowanych (66%) postępuje zgodnie z zasadą *lift and shift*, polegającą na wydzieleniu wybranych funkcji i procesów i przekazaniu ich operatorowi logistycznemu jedynie w celu obniżenia kosztów i poprawy efektywności<sup>16</sup>. W wielu przypadkach wynika to z obawy przed nadmiernym otwarciem i przekazaniem podmiotom zewnętrznym zbyt wielu strategicznych obszarów. Jedną z przyczyn jest obawa przed utratą kontroli nad całością realizowanych procesów. Jest to szczególnie istotne w kontekście relacji międzynarodowych.

---

<sup>14</sup> O. Lemoine, T. Skjøtt-Larsen, *Reconfiguration of supply chains and implications for transport*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2004, Vol. 34, No. 10, s. 794.

<sup>15</sup> Why settle for less?, Deloitte Consulting 2008 Outsourcing Report, [www.deloitte.com/assets/Dcom-Albania/Local%20Assets/Documents/ce\\_cons\\_outs\\_report\\_08%282%29.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Albania/Local%20Assets/Documents/ce_cons_outs_report_08%282%29.pdf) (kwiecień 2009).

<sup>16</sup> Tamże.

Wśród podstawowych zagrożeń w łańcuchu dostaw wymienia się zakłócenia na poziomie operacyjnym, problemy na poziomie taktycznym oraz niepewność na poziomie strategicznym<sup>17</sup>. Źródłem ryzyka w łańcuchu dostaw są zwłaszcza zmiany w obszarze dostaw i popytu, działania człowieka i siły przyrody<sup>18</sup>. Niepewność związaną ze współpracą gospodarczą można analizować zarówno z perspektywy dostawcy usług logistycznych, jak i jego klienta. Przykładowo zagrożeniami dla dostawcy ze strony klienta będą m.in. brak zaufania i niechęć do dzielenia się informacją, niska skuteczność w zakresie zapewniania bezpieczeństwa procesów i dostaw, niepewna sytuacja finansowa i nieterminowe płatności, odmienna kultura i język klienta, wzrost wymagań klienta, zmiany w zamówieniach (co do czasu realizacji, wielkości), całkowity transfer ryzyka na dostawcę i stosowanie surowych kar za niewywiązanie się ze zobowiązań. Natomiast zagrożenia ze strony dostawcy to: nieterminowa usługa, niewłaściwa jakość usługi (np. niekompletna, uszkodzona dostawa), faworyzowanie innych klientów (np. podczas szczytu sezonu), odmienna kultura i język dostawcy, problemy z egzekwowaniem reklamacji (trudności z określeniem odpowiedzialności za np. braki w dostawach), brak procedur na sytuacje kryzysowe (np. zmiana środka transportu). Zagrożenia związane z outsourcingiem odnoszą się także do ryzyka:

- utraty kontroli nad sposobem realizacji procesów, w tym kontrolą jakości,
- przekazania konkurentom informacji strategicznych,
- utrudnionej koordynacji funkcji i procesów pozostawionych w przedsiębiorstwie z przekazanymi operatorowi logistycznemu,
- wykorzystania outsourcingu w sferze produkcji – pojawia się ryzyko, że podwykonawca wyprodukuje wyrób, który nieautoryzowanym kanałem trafi do odbiorców.

Ryzyko przy stosowaniu outsourcingu w logistyce może dotyczyć także: ukrytych kosztów, nadmiernego uzależnienia od dostawcy usługi logistycznej, utraty elastyczności (na skutek zmiany warunków działania i braku chęci operatora logistycznego do dostosowania się do nowej sytuacji), zagrożenia związanego z sytuacją, gdy operator logistyczny, usatysfakcjonowany zdobyciem wieloletniego kontraktu, nie będzie podejmował działań na rzecz udoskonalania oferty<sup>19</sup>. Z punktu widzenia obu kontrahentów dojść może do przeszacowania wartości relacji, podpisania niekorzystnego kontraktu, pojawienia się zagrożeń wynikających z odmiennych wartości i celów przedsiębiorstw czy braku zaangażowania w relację i jej

---

<sup>17</sup> U. Paulsson, *Supply Chain Risk Management*, [w:] C. Brindley (red.), *Supply Chain Risk Management*, Ashgate, Aldershot 2004, s. 79-96.

<sup>18</sup> C.S. Tang, *Perspectives in supply chain risk management: A review*, „International Journal of Production Economics” 2006, Vol. 103, No. 2, s. 451-458.

<sup>19</sup> P. Sinha i in. *What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers*, „Strategic Outsourcing: An International Journal” 2011, Vol. 4, No. 1, s. 70-71.

rozwoj. Powstać może konflikt pomiędzy celami finansowymi dostawcy usługi outsourcingowej i celami związanymi z jakością usług odbiorcy. Przedsiębiorstwa mogą też odczuć skutki ryzyka pojawiającego się u partnera gospodarczego, w tym skutki błędów pracowników (np. dostarczenie towaru w niewłaściwe miejsce, otrzymanie od klienta niekompletnych dokumentów niezbędnych do ocenia towaru), awarii maszyn i urządzeń (np. awaria środka transportu, systemu informatycznego), ryzyka zawodowego (np. wypadek przy pracy i konieczność wstrzymania prowadzenia określonych procesów), ryzyka dla bezpieczeństwa informacji (np. kradzież informacji o klientach) czy ryzyka finansowego (np. utrata płynności finansowej kontrahenta).

Zagrożenia występujące w przypadku świadczenia usług logistycznych dla podmiotów działających w skali międzynarodowej identyfikować można pod względem:

- 1) niepewności wynikającej ze współpracy (z perspektywy dostawcy usług logistycznych i klienta korzystającego z outsourcingu logistycznego);
- 2) niepewności wynikającej z odmiennych warunków międzynarodowego makrootoczenia (czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne);
- 3) losowości zdarzeń mogących pojawić się podczas procesu przepływu dostaw.

Międzynarodowe otoczenie stanowi dla firm źródło niepewności ze względu na jego niejednorodność i zmienność. O ile ryzykiem pojawiającym się w przedsiębiorstwie i w relacjach z dostawcami i odbiorcami można zarządzać, stosując prewencję (np. nadzór nad infrastrukturą techniczną, szkolenia pracowników, kształtując relacje partnerskie oparte na dwukierunkowej wymianie informacji<sup>20</sup>), o tyle na zmiany kursów walut (drożący frank szwajcarski), zmiany cen surowców (wzrost kosztów paliwa), zmiany w prawie (nowe dyrektywy europejskie, w tym np. „nowe podejścia”), pojawiające się katastrofy naturalne firma nie ma wpływu<sup>21</sup>. Może

---

<sup>20</sup> Czynniki, które mogą mieć decydujący wpływ na ograniczanie ryzyka w łańcuchu dostaw, to: 1) dzielenie się informacją, 2) zwinność (*agility*), 3) zaufanie, 4) stosunki partnerskie, 5) koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, 6) zaangażowanie w realizację wspólnych celów i dzielenie się korzyściami, 7) uwzględnianie ryzyka podczas planowania strategicznego, 8) dzielenie się ryzykiem, 9) wiedza na temat ryzyka, 10) ciągłe analizy ryzyka. M.N. Faisal i in., *Supply chain risk mitigation: Modeling the enablers*, „Business Process Management Journal” 2006, Vol. 12, No. 4, s. 535-552.

<sup>21</sup> W kwietniu 2010 r. w wyniku erupcji wulkanu w Islandii doszło do utworzenia się chmury pyłów wulkanicznych, która była bezpośrednią przyczyną zamknięcia (całkowitego bądź częściowego) przestrzeni powietrznej w Europie. Stało się to przyczyną poważnych zakłóceń w ruchu lotniczym na całym świecie. Stowarzyszenie IATA (International Air Transport Association) szacowało, że każdego dnia linie lotnicze z całego świata ponoszą straty w wysokości około 200 mln dolarów. Kryzys dotknął 30% linii lotniczych z całego świata oraz 1,2 miliona pasażerów; [www.iata.org/press-room/pr/Pages/2010-04-16-01.aspx](http://www.iata.org/press-room/pr/Pages/2010-04-16-01.aspx) (16.04.2010). G. Bisignani, generalny dyrektor IATA, oświadczył 6 czerwca 2011 r. na 67. generalnym spotkaniu Międzynarodowego Zrzeszenia Przewoźników Powietrznych, że branża lotnicza notuje straty, których przyczynami są wzrost kosztów paliwa, zamieszki polityczne, a także katastrofy naturalne, w tym trzęsienie ziemi i tsunami w Japonii; [www.iata.org/events/agm/2011/gallery/Pages/video-gallery.aspx?vid=7](http://www.iata.org/events/agm/2011/gallery/Pages/video-gallery.aspx?vid=7) (6.06.2011).

jednak monitorować otoczenie i na bieżąco się do niego dostosowywać, prowadząc działania reaktywne. Wyniki badań wskazują, iż za najbardziej dotkliwe zagrożenia roku 2010, pochodzące z otoczenia, firmy uznają obserwowane skutki zmian klimatu i katastrofy naturalne, kryzys finansowy oraz duże zmiany cen energii, a także ekonomiczne dysproporcje w społeczeństwie<sup>22</sup>.

Proces przepływu dostaw narażony jest na występowanie wielu zdarzeń losowych powodujących przede wszystkim problemy z utrzymaniem ciągłości procesów zarówno u dostawców (opóźnienia), jak i odbiorców oraz na nieprzewidziane komplikacje finansowe. Wśród najważniejszych zagrożeń dla dostaw będących w przepływie wymienić należy kradzieże (zwłaszcza wartościowego towaru), zniszczenie/uszkodzenie (np. niewłaściwe warunki transportu, składowania, zabezpieczenia, opakowania), przemyt, akty terrorystyczne, wypadki komunikacyjne (podczas transportu drogowego, morskiego, lotniczego), a także zagrożenia naturalne (np. silne opady śniegu uniemożliwiające start samolotów, paraliżujące transport drogowy) czy strajki (np. urzędów celnych). Firmy ubezpieczają się od skutków tych zdarzeń, niemniej pamiętać należy, że w przypadku tego typu zakłóceń szkody mają nie tylko charakter materialny. Nierzadko wpływają też na wizerunek przedsiębiorstwa i zaufanie klientów. Ogromne znaczenie w warunkach międzynarodowych ma zapewnienie bezpieczeństwa dostaw. W tym obszarze powstało wiele inicjatyw rządowych i prywatnych<sup>23</sup>.

#### 4. Podsumowanie

W ostatnich latach znaczenia nabrały procesy outsourcingu oraz internacjonalizacji przedsiębiorstw. Jednocześnie coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega znaczenie zarządzania ryzykiem i informacją w relacjach z dostawcami oraz podczas prowadzenia działalności gospodarczej na skalę międzynarodową. W literaturze przedmiotu brakuje jednak kompleksowych opracowań, które byłyby źródłem informacji na temat rodzajów zagrożeń, działań ograniczających ryzyko i metod zarządzania informacją w odniesieniu do stosowanego outsourcingu i offshoringu. Na podstawie badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw funkcjonujących w naszym kraju planuje się opracowanie modelu uwzględniającego zarządzanie ryzykiem i informacją w kontekście omawianej problematyki, który determinowałby doskonalenie łańcuchów dostaw.

---

<sup>22</sup> Global Risk 2011, World Economic Forum Report, styczeń 2011.

<sup>23</sup> Przykładowo Europa: CSP (The EU's Customs Security Programme), EU rules (for air freight, maritime transport and ports, land transport and rail transport of dangerous goods), Proposal to enhance supply chain security – Secure Operator, Cooperation between the USA and EU in security matters. Szwecja: Stairway and StairSec, Holandia: Quality assurance in the Netherlands. *Supply Chain Security Initiatives: A Trade Facilitation Perspective*, Kommerskollegium 2008:1, National Board of Trade 2008.



## Literatura

- Chitakornkijasil P., *Disaster and risk management in a global world*, „International Journal of Organizational Innovation” Fall 2010, Vol. 3, No. 2, s. 97-113.
- Chitakornkijasil P., *Risk and uncertainty of enterprise during dynamic environmental*, „International Journal of Organizational Innovation” Fall 2010, Vol. 3, No. 2, s. 162-177.
- Cieślarczyk M., Kuriata R., *Kryzysy i sposoby radzenia sobie z nimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź 2005.
- Enterprise Risk Management Framework, COSO, 2004.
- Faisal M.N., Banwet D.K., Shankar R., *Supply Chain Risk Mitigation: Modeling the Enablers*, „Business Process Management Journal” 2006, Vol. 12, No. 4, s. 535-552.
- Global Risk 2011, World Economic Forum Report, styczeń 2011.
- Holyst B., *Wiktymologia*, Wydawnictwo Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2006.
- Lemoine O., Skjøtt-Larsen T., *Reconfiguration of supply chains and implications for transport*, „International Journal of Physical Distribution & Logistics Management” 2004, Vol. 34, No. 10, s. 794.
- Lindsay H., *20 Questions Directors Should Ask about the Risk*, The Canadian Institute of Chartered Accountants, Toronto 2003, s. 4-11.
- Mandal S., *Supply chain risk identification and elimination: A theoretical perspective*, „Journal of Supply Chain Management” 2011, Vol. 8, No. 1, s. 68-86.
- Narayanan V.G., Raman A., *Aligning incentives in supply chains*, „Harvard Business Review” 2004, Vol. 82, No. 11, 2004, s. 94-103.
- ORX Operational Risk Report, ORX Association, June 2010.
- Paulsson U., *Supply Chain Risk Management*, [w:] C. Brindley (red.), *Supply Chain Risk Management*, Ashgate, Aldershot 2004, s. 79-96.
- Rice J.F., *Adaptation of porter's five forces model to risk management*, „Defense Acquisition Review Journal” 2010, Vol. 17, No. 3, s. 375-388.
- Sinha P., Akoorie M., Ding Q., Wu Q., *What motivates manufacturing SMEs to outsource offshore in China? Comparing the perspectives of SME manufacturers and their suppliers*, *Strategic Outsourcing*, „An International Journal” 2011, Vol. 4, No. 1, s. 70-71.
- Standard zarządzania ryzykiem*, FERMA, 2003.
- Strebel P., Hongze L., *Risk management starts at the top*, „Business Strategy Review”, Spring 2010, Vol. 21, No. 1, s. 18-23.
- Supply Chain Security Initiatives: A Trade Facilitation Perspective*, Kommerskollegium 2008, 1, National Board of Trade 2008.
- Sypion N., *Współczesne zagrożenia bezpieczeństwa zbiorowego*, Stowarzyszenie Oświatowców Polskich, Toruń 2003, s. 9-29.
- Tang C.S., *Perspectives in supply chain risk management: A Review*, „International Journal of Production Economics” 2006, Vol. 103, No. 2, s. 451-458.
- Why settle for less?*, *Deloitte Consulting 2008 Outsourcing Report*, [www.deloitte.com/assets/Dcom-Albania/Local%20Assets/Documents/ce\\_cons\\_outs\\_report\\_08%282%29.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Albania/Local%20Assets/Documents/ce_cons_outs_report_08%282%29.pdf) (kwiecień 2009).
- Zou X.W.P., Ying Ch., Tsz-Ying Ch., *Understanding and improving your risk management capability: Assessment model for construction organizations*, „Journal of Construction Engineering & Management” 2010, Vol. 136, No. 8, s. 854-863.

## Źródła internetowe

- [www.iata.org/events/agm/2011/gallery/Pages/video-gallery.aspx?vid=7](http://www.iata.org/events/agm/2011/gallery/Pages/video-gallery.aspx?vid=7) (6.06.2011).
- [www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2010-04-16-01.aspx](http://www.iata.org/pressroom/pr/Pages/2010-04-16-01.aspx) (16.04.2010).

## **THREATS IDENTIFICATION IN INTERNATIONAL LOGISTIC SERVICES FOR SUBJECTS OPERATING INTERNATIONALLY**

**Summary:** In case of enterprises acting in international environment, there are more and more examples of cooperation with logistic service providers (LSP). The range of usage of their offers is usually broad. It depends on needs and established strategy. Cooperation may rely on buying only transport service or on more complex activity like managing the flow of goods in international supply network. Higher complexity of tasks brings higher risk of cooperation with LSP. It influences the development of risk management procedures. There are several kinds of risk. Actual state of knowledge in this area has been presented in this paper as a start point to future research. There are presented sources of risk, suggested ways of proceeding and methods of risk reduction. The target of future research is the evaluation of commonness and efficiency of used methods of risk management.

**Keywords:** threat, risk, outsourcing, logistic services.