

Paweł Romanow¹

CZYNNIK RYZYKA W RELACJACH PARTNERSKICH W SEKTORZE USŁUG TRANSPORTOWYCH

Streszczenie

W referacie wskazano na kluczowe obszary ryzyka w procesie projektowania i zarządzania relacjami kooperacyjnymi pomiędzy operatorami TSL i firmami transportowymi. Zwrócono także uwagę na to, że w procesie zarządzania związkiem partnerskim, opartym w obszarze transportu głównie na outsourcingu, często występują szczególnie krytyczne fazy, które – gdy są realizowane niewłaściwie – narażają kooperantów na niewspółmierne ryzyko i stanowią zagrożenie nie tylko dla powodzenia partnerstwa, ale również dla możliwości funkcjonowania firmy w ogóle. Inna teza postawiona w referacie sprowadza się do twierdzenia, że ocena ryzyka przedsięwzięcia dotyczącego kooperacji w obszarze transportu pomiędzy przedsiębiorstwami musi być uwzględnianie na etapie konstruowania umowy, na której opierają się relacje partnerskie.

Słowa kluczowe: ryzyko biznesowe, strategie kooperacji, ocena umowy o współpracy.

Abstract

The paper identified the key elements that determine the quality of co-operative relationships between TSL operators and transport companies. It was also pointed out that in the process of partner relationship management, based in the area of transport mainly on outsourcing, there are often particularly critical phases in which they are implemented poorly, exposing suppliers to disproportionate risk and pose a threat not only to the success of the partnership, but also for capabilities of the company in general. Other thesis of the paper is relating to the statement that the risk of the project concerning cooperation in the field of transport between firms must be taken into account at the stage of the partnership contract construction.

WSTĘP

Szacuje się, że wskaźnik niepowodzeń dotyczący partnerstwa strategicznego kształtuje się na poziomie około 60–70%. Kooperacja o wymiarze strategicznym, oparta na głównie na outsourcingu wiąże się również z częściową utratą kontroli nad własnymi zasobami przy częściowym uzyskaniu kontroli nad zasobami kooperanta. Przekłada się to bezpośrednio na ryzyko pojawienia się nieproporcjonalnej zależności we wzajemnych relacjach, a w związku z tym – uzasadnionych obaw wynikających z niepewności zachowań stron porozumienia. Taki stan rzeczy może też wpływać negatywnie (i z reguły tak się dzieje) na wspólne cele partnerów realizowane w ramach zakontraktowanej współpracy. Zasadne jest zatem, że badania dotyczące procesów zarządzania ryzykiem powinny także obejmować płaszczyznę związków kooperacyjnych pomiędzy współpracującymi – także w obszarze transportu – podmiotami gospodarczymi.

OBSZARY RYZYKA W PROCESIE PROJEKTOWANIA I ZARZĄDZANIA PARTNERSTWEM

W procesie zarządzania partnerstwem należy analizować nie tylko motywy, z powodu których strony kontraktu decydują się na podjęcie współpracy oraz elementy, które potencjalnie mogą przyczynić się do sukcesu „zawiazanej” relacji, ale głównie czynniki ryzyka towarzyszące współpracy. Zatem w relacjach zachodzących pomiędzy operatorami transportowymi należy głównie wskazać na:

- obszar funkcjonalny dotyczący współpracy,
- czynniki zewnętrzne, wynikające z sytuacji ekonomicznej sektora usług TSL, związane ze spowolnieniem gospodarki, jak również brak stabilności oraz często niejednoznaczności obowiązujących przepisów prawa,

¹ Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu, Katedra Zarządzania Sieciami Logistycznymi; ul. Estkowskiego 6, 61-755 Poznań.

- niekorzystny podział zysków wypracowanych w ramach współpracy,
- postawę zachowawczą partnera, często nieadekwatną do danej sytuacji,
- niebezpieczeństwo utraty niezależności firmy transportowej (podwykonawcy) jako konsekwencja uzależnienia się od operatora TSL (większa siła przetargowa operatora w procesie negocjowania warunków kontraktu oraz w trakcie jego trwania),
- przecenianie korzyści, jakie mogą wynikać ze współpracy,
- nieodpowiednie/nieadekwatne/niekompatybilne struktury organizacyjne współpracujących firm,
- nieosiągnięcie zakładanych celów biznesowych lub niedostateczna satysfakcja z celów już osiągniętych.

Z uwagi na strategiczny charakter decyzji o wejściu w związek kooperacyjny, obranie przez firmę tego kierunku obarczone jest dużym ryzykiem. Wynika to z doświadczeń wielu podmiotów, których praktyczne doświadczenia na tym polu nie skłaniają do optymizmu. Praktyka wskazuje bowiem, że ponad połowa sojuszy kończy się niepowodzeniem. Do najważniejszych przyczyn przekładających się na fiasko związków kooperacyjnych zalicza się [Kale, Dyer, Singh, 2002]: brak lub niedostateczne dopasowanie strategiczne partnerów w zakresie komplementarnych zasobów logistycznych, niedopasowanie organizacyjne w zakresie kultury organizacyjnej oraz procesów i systemów podejmowania decyzji, brak wzajemnego zaufania sojuszników, wybór niewłaściwej struktury (formy) zarządzania sojuszem, nieumiejętność zarządzania konfliktami, brak adaptacyjnych procesów wymiany międzyorganizacyjnej, a także niedostateczne doświadczenia firmy w formowaniu i zarządzaniu związkami kooperacyjnymi.

Ryzyko związane z partnerstwem w sektorze usług transportowych pojawia się już na etapie projektowania relacji biznesowych i związane jest z niebezpieczeństwem nadmiernych oczekiwań (głównie słabszego kapitałowo partnera) odnośnie zakładanej wartości wynoszonej ze współpracy. Zatem istotne jest tu zdefiniowanie kluczowych determinant partnerstwa, związanych z podziałem ról, uprawnień i zadań czy też przyjętych zasad związanych z podziałem spodziewanych korzyści, jako efektu współpracy. Determinuje to późniejszy przebieg wzajemnych relacji na różnych jej poziomach zarządzania. Dotyczyć to może na przykład sposobu rozwiązywania pojawiających się konfliktów, wzajemnej komunikacji czy też przyjętych procedur dzielenia się dostępem do informacji.

Następnym – kluczowym etapem kształtowania relacji partnerskich pomiędzy operatorami transportowymi jest zarządzanie procesem samego przebiegu współpracy. Proces ten dotyczy dwóch istotnych elementów związanych z działaniami w ramach kooperacji. Pierwszy z nich jest ukierunkowany na funkcje realizowane na poziomie operacyjnym i obejmuje: transfer informacji, tworzenie motywacji oraz usprawnień działań na poziomie wykonawczym; drugi zaś – dotyczy procesu kształtowania więzi kooperacyjnych opartych na zaufaniu [Światowiec, 2006]. W procesie oceny współpracy należy uwzględnić ryzyko braku instrumentów, którymi można się posłużyć do miarodajnego oszacowania efektów związanych z tą współpracą w obszarze transportu. Jednakże kooperujące podmioty powinny podjąć wysiłek w celu dokonania finansowego pomiaru kooperacji. Wynika to z tezy, że nie da się efektywnie zarządzać procesem organizowania i wykonywania funkcji transportowych, jeżeli nie ma możliwości ich pomiaru w kategoriach finansowych. Ryzyko pojawia się także na etapie rewidowania warunków kooperacji i wynika głównie z problemów natury prawnej oraz organizacyjnej, niekorzystnych zmian zachodzących w firmie – partnerze czy też wreszcie z niedostatecznej skłonności jednej ze stron porozumienia do przeprowadzenia niezbędnych zmian. Wymienione wyżej zagrożenia mają z reguły różny „kaliber” znaczeniowy dla przedsiębiorstw z branży transportowej, zaangażowanych we współpracę opartą w zdecydowanej większości przypadków na outsourcingu.

Szerokie spektrum zagrożeń związanych z partnerstwem strategicznym w obszarze transportu powoduje, że korzystniejsza – dla końcowego efektu – jest identyfikacja i pomiar odrębnych typów specyficznego, potencjalnego ryzyka, niż analizowanie ich w kategoriach „jednolitej i zwartej całości”, obejmującej wszystkie czynniki mające prawdopodobnie niekorzystny wpływ na wyniki partnerstwa oraz na aktualną i przyszłą sytuację rynkową danego przedsiębiorstwa. Oczywiście jest bowiem, że sprawowanie skutecznej kontroli, a tym samym efektywne zarządzanie przypisuje się zjawiskom łatwiejszym do zidentyfikowania i dającym się zmierzyć. W tym zakresie można przytoczyć dwuwymiarową koncepcję ryzyka w partnerstwie, obejmującą tzw. ryzyko ogólnej działalności oraz ryzyko relacyjne [Das, Teng, 1996]. W pierwszym przypadku mówimy o prawdopodobieństwie 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, to zjawisko odnosi się do prawdopodobieństwa nieosiągnięcia założonych celów współpracy, mimo zachodzących satysfakcjonujące obie strony relacji, głównie z powodu zaistnienia niekorzystnych zmian w szeroko rozumianym otoczeniu. Natomiast ryzyko relacyjne wynika głównie z niekorzystnie wpływających dla współpracy zachowań ze strony obu kooperujących podmiotów i jest przedmiotem wpływu każdego partnera w takiej części, w jakiej ulokował i zarządza zasobami transportowymi, które zobowiązał się przekazać „w służbie” współpracy. Potwierdzeniem znaczenia ryzyka relacyjnego są wyniki badań, które wskazują, iż główne obawy partnerów aliansów wynikają z postrzegania w kategoriach ryzyka zachowawczej postawy partnera, realizującego swoje własne interesy kosztem drugiej strony [Stanek, 2004].

Ocena ryzyka dotyczącego kooperacji w obszarze transportu pomiędzy operatorami wymaga całościowego spojrzenia na firmę i danego przedsięwzięcia. Sprowadza się zatem między innymi do wskazania obszarów ryzyka oraz na sformułowaniu (przeformułowaniu) strategii jego ograniczania. Można je podzielić na różne kategorie ryzyka: strategicznego, operacyjnego, technologicznego czy też finansowego.

Bez wątplenia oparcie współpracy na jasno określonych i przejrzystych warunkach znacznie redukuje ryzyko niepowodzenia wzajemnych relacji i ułatwia późniejsze rozwiązywanie powstałych problemów i sporów. Ocena korzyści biznesowych, wynikających ze współpracy firm z sektora transportowego, które mają współuczestniczyć w realizacji celów operatora TSL, wymaga uwzględnienia cech charakteryzujących relacje pomiędzy tymi podmiotami. Uwzględnienie takich cech odgrywa szczególną rolę w warunkach istotnego wpływu zleconych usług transportowych na osiągnięcia rynkowe silniejszych operatorów z tej branży. Dokonując oceny wyników osiąganych przez operatora należy zatem uwzględnić głównie: ogólne założenia dotyczące zasad oraz warunków współpracy w ramach outsourcingu oraz zakładanego okresu związania kontraktem, zakres precyzyjnie sformułowanych uregulowań dotyczących uprawnień i zobowiązań stron porozumienia. Ocena wyników współpracy powinna obejmować również proces dostosowania działalności współpracujących podmiotów do postanowień zawartej umowy oraz przewidywane i stosowane restrykcje za nieprzestrzeganie warunków umowy. Wymienione zagadnienia dotyczą zwłaszcza cech charakteryzujących wyniki współpracy firm transportowych z operatorem TSL. Odgrywają one mniej istotną rolę na etapie formułowania celów kooperacji. Trudno bowiem wyróżnić, na przykład – prawidłowe ukształtowanie i zrozumienie postanowień umowy z przewoźnikiem – jako nadrzędny cel outsourcingu. Trzeba też zwrócić uwagę, że zapewnienie realizacji uzgodnionych zasad kooperacji, uwzględniających obowiązujące przepisy prawa, powinno być jednak traktowane jako jeden z warunków, którego spełnienie umożliwi osiągnięcie celów współpracy pomiędzy stronami porozumienia.

OCENY UMOWY, NA KTÓREJ OPIERAJĄ SIĘ RELACJE PARTNERSKIE

Postanowienia umowy pomiędzy stronami kontraktu odnośnie zakresu, formy oraz czasu współpracy, powinny być przedmiotem oceny umowy, którą można określić jako wstępną. Jest to ocena dokonywana zarówno przed rozpoczęciem współpracy, jak również w krótkim okresie jej trwania. 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 analizuje się także kwestię uwzględnienia w umowie postanowień ukierunkowanych na motywowanie przewoźnika do podejmowania wysiłków, nie tylko w celu utrzymania poziomu usług oczekiwanego przez operatora TSL, ale także doskonalenia sposobów realizacji wspólnych przedsięwzięć, ukierunkowanych na zawiązanie bliższej współpracy pomiędzy kooperantami.

We wstępnej ocenie umowy ważne jest wypracowanie platformy umożliwiającej wspólne rozstrzyganie pojawiających się problemów związanych z eliminowaniem niedoskonałości poszczególnych, zawartych pomiędzy stronami postanowień, ukierunkowanych na redukcję poziomu ryzyka ewentualnego niepowodzenia współpracy. Pomimo, że uzupełnianie „braków” w porozumieniu staje się tym samym zadaniem czasochłonnym, to jednak przyjmując założenie dłuższego okresu współpracy, każda istotna zmiana warunków takiej współpracy powinna być przedmiotem negocjacji. Zawarcie umowy przez strony kontraktu musi być postrzegane w kategorii zaprezentowania woli współpracy przez strony, a ewentualne zwiększenie obciążeń jednej z nich – powinno wiązać się z odpowiednią i uzgodnioną wcześniej – rekompensatą, dotyczącą w szczególności wysokości stawek za świadczone usługi transportowe, jak również wysokość opłat za użytkowanie elementów potencjału infrastrukturalnego, który operator TSL udostępnił firmie transportowej.

Ocena postanowień umowy o kooperacji, a w ramach tego ocena sformułowań użytych w tych postanowieniach, może zostać dokonana na podstawie stwierdzonych w tym zakresie nieprawidłowości pojawiających się w toku realizacji warunków współpracy. Nieprawidłowości rozpoznane w tym zakresie i wynikające stąd ryzyko niepowodzenia we wzajemnych relacjach umożliwiają nie tylko uniknięcie podobnych błędów w kolejnych, przyszłych umowach z nowymi usługodawcami transportowymi, ale także już w trakcie wprowadzania zmian w umowach z dotychczasowymi podwykonawcami transportowymi. Zmiany te mogą być związane na przykład z ograniczeniem lub rozszerzeniem zakresów zleconych usług transportowych, z wprowadzeniem zmian w zakresie kompetencji stron dotyczących obsługi dostawców i odbiorców operatora, itp.

W warunkach równoczesnej współpracy z kilkoma firmami transportowymi może zostać zastosowany także inny sposób zachęty i motywowania, sprowadzający się do realizacji niektórych zadań transportowych samodzielnie przez operatora i przekazania ich przewoźnikowi, który w uzgodnionym okresie uzyska najlepsze wyniki w realizacji zleconych usług. Kryteria oceny przewoźników oraz zakres usług przewidzianych do powierzenia wybranej firmie transportowej, powinny oczywiście zostać przedstawione podczas podejmowania współpracy. Innym sposobem motywowania przewoźnika jest jego udział w dodatkowych, uzyskiwanych korzyściach takich, jak np. oszczędności kosztów, wyższy poziom przychodów dzięki działaniom (zazwyczaj usprawnieniom) podjętym przez operatora TSL.

W aspekcie ryzyka towarzyszącego długookresowej współpracy operatorów transportowych 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 jednak samodzielne rozwiązanie sporów przez strony kontraktu nie zawsze jest możliwe, każde porozumienie o współpracy powinno także regulować zasady ingerencji sądów. Rozstrzygnięcie konfliktów pomiędzy stronami za pośrednic-

twem tej instytucji z reguły traktowane jest jednak jako rozwiązanie ostateczne, stosowane w sytuacjach, kiedy stanowiska stron umowy uniemożliwiają samodzielne rozwiązanie problemów. Zaangażowanie temidy w proces rozwiązywania problemów pomiędzy współpracującymi stronami może odzwierciedlać występujący między nimi brak zaufania, poczucie nadmiernego obciążenia zobowiązaniami przez jedną ze stron, brak motywacji do doskonalenia w realizacji wspólnych działań. Jakkolwiek ingerencja sądu nie musi być jednoznaczna z rozwiązaniem, czy też jednostronnym wypowiedzeniem dotychczasowych warunków umowy (zwłaszcza w warunkach ograniczeń podaży określonych rodzajów usług transportowych), ale negatywne nastawienie stron do współpracy może skutkować występowaniem zakłóceń utrudniających lub nawet ryzykiem przekładającym się na brak możliwości kontynuowania dalszej współpracy.

Obok określenia podstawowych zakresów działań do wykonania oraz związanych z tym uprawnień i odpowiedzialności stron kontraktu, wśród podstawowych elementów umowy pomiędzy operatorem TSL a przewoźnikiem 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. 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 współpracującym stronom powstania problemu, który powinien zostać rozwiązany, niż ukaraniu jednej z nich za spowodowanie takowego [Bendor – Samuel, 2001].

Wskazane dotychczas zagadnienia odnoszące się do zmian w umowach w okresie współpracy, skuteczności środków zachęty dla przewoźnika, ingerencji sądów w procesie rozstrzygania konfliktów oraz skuteczności sankcji za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy uwzględniono w postaci odpowiednich kryteriów w diagnozie strategicznej umowy z firmą transportową. Charakterystyka tych kryteriów w aspekcie ponoszonego przez strony kontraktu ryzyka została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria oceny umowy operatora TSL z przewoźnikami

Nazwa kryterium	Charakterystyka	Sposób zastosowania
Wprowadzone zmiany warunków umowy (w okresie współpracy) spowodowane utrudnieniami interpretacji lub brakiem postanowień	<ul style="list-style-type: none"> • pozwala określić dostosowanie zakresów regulacji w umowie do warunków współpracy i charakterystyki zleconej działalności, • umożliwia także ocenę poprawności sformułowań w umowie oraz ocenę zrozumienia warunków przez strony 	<ul style="list-style-type: none"> • określenie przypadków wprowadzenia zmian w umowie (aneksów do umów), spowodowanych niejednoznacznym sformułowaniem postanowień lub brakiem postanowień, • zasady renegotjowania warunków współpracy powinny zostać określone w umowie przed rozpoczęciem współpracy
Skuteczność przewidzianych w umowie środków zachęty dla usługodawcy	<ul style="list-style-type: none"> • 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, • dostarcza także pośrednio informacji o zaangażowaniu usługodawcy w realizacji warunków współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie przypadków wykorzystania ujętych w umowie środków zachęty dla usługodawcy (także uwzględnienie powtarzalności stosowania środków zachęty), • każdy przejaw wykorzystania takich bodźców traktowany jest jako wyraz zaangażowania usługodawcy we współpracę

Nazwa kryterium	Charakterystyka	Sposób zastosowania
Konieczność ingerencji sądów w rozstrzyganiu sporów pomiędzy zleceniodawcą i usługobiorcą	<ul style="list-style-type: none"> określa zdolność współpracujących jednostek do samodzielnego rozstrzygnięcia sporów, umożliwia także uzyskanie informacji o skali konfliktów we współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> określenie przypadków rozstrzygnięcia sporów za pośrednictwem sądów w toku współpracy, warunki zaangażowania sądów do rozstrzygnięcia sporów określone są w umowie, ale ingerencja sądu często związana jest z rozwiązaniem umowy
Skuteczność zastosowanych sankcji za niewykonanie lub nienależyte wykonanie warunków umowy	<ul style="list-style-type: none"> związane jest z przewidzianym zazwyczaj w umowie zróżnicowaniem sankcji za odmienne uchybienia w realizacji warunków współpracy, poszczególne rodzaje sankcji przypisane są do odmiennych rodzajów uchybień popełnionych w realizacji warunków współpracy 	<ul style="list-style-type: none"> ustalenie wpływu zastosowania określonych rodzajów sankcji na redukcję lub całkowite wyeliminowanie ryzyka uchybień, dla których takie sankcje przewidziano (określenie powtarzalności stosowania sankcji), zastosowanie takiego kryterium umożliwia ocenę trafności doboru rodzajów sankcji w umowie

Źródło: T. Małkus, *Ocena umowy z usługodawcą w outsourcingu logistycznym*, „Logistyka a Jakość” 2008, nr 5, s. 36.

Wymienione w tabeli 1 kryteria, sprzyjające dokonywaniu oceny umowy o współpracy zawartej przez operatora TSL z firmą transportową, odzwierciedlają także koszty transakcyjne związane z jej podjęciem. Warto tu wymienić nakłady ponoszone z tytułu rozwiązania umowy z dotychczasowym przewoźnikiem i uruchomieniem procesu związanego z poszukiwaniem nowego. Ryzyko poniesienia tych nakładów dotyczy nie tylko procesu poszukiwania innego, odpowiedniego kandydata do dalszej współpracy, ale także z obustronnym dostosowaniem w przypadku pozyskania przewoźnika czy też z utratą zleceń, które nie mogą zostać zrealizowane w związku z brakiem dostępu do usług transportowych (w skrajnych przypadkach, kiedy operator TSL nie współpracuje z innym przewoźnikiem i nie „zabezpieczył” sobie kontaktów z tzw. rezerwowymi firmami transportowymi). Koszty te mogą także być rezultatem utraty klienta w wyniku utrudnień związanych z problemem „zaopatrywania” takiego podmiotu w usługi transportowe. Innym kosztem transakcyjnym jest koszt renegocjowania warunków umowy outsourcingowej, który może być także związany z usuwaniem zakłóceń w realizacji warunków umowy, w związku z niejasnym sformułowaniem lub z brakami odpowiednich postanowień. Trzeba też wskazać na koszty ponoszone z tytułu sprawowania nadzoru nad wypełnianiem postanowień umowy przez przewoźnika. Dotyczy to nie tylko czasu poświęconego na sprawowanie nadzoru i kontroli, ale także kosztów związanych z odbywanymi wizytami w siedzibie przewoźnika, konsultacji przedstawicieli zleceniodawcy i usługodawcy w pojawiających się sytuacjach problemowych, dotyczących na przykład sposobu wykonania określonego zadania transportowego [Małkus, 2008].

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

PODSUMOWANIE

Wybór stopnia kooperacji pomiędzy operatorami TSL i firmami transportowymi jest wynikiem strategii przedsiębiorstwa, w tym również skłonnością/zdolnością do ponoszenia ryzyka biznesowego. Strategia, czyli koncepcja funkcjonowania w długim okresie, zawiera główne cele, sposoby działania i reguły zachowania się na rynku. Każda firma w sektorze TSL 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 i „wkomponowanego” tu ryzyka niepowodzenia współpracy należy traktować jako wypadkową sytuacji wewnętrznej kooperantów oraz warunków otoczenia. Determinantami wewnętrznymi są: stan finansów, zasoby majątkowe, kompetencje kadry zarządzającej oraz personelu i elastyczność struktury organizacyjnej. Zaś najważniejsze czynniki zewnętrzne to: pozycja zajmowana przez przedsiębiorstwo w branży TSL, poziom rywalizacji w sektorze, a tym samym – także ryzyko związane z prowadzoną działalnością, bariery wejścia i wyjścia oraz otoczenie makroekonomiczne.

LITERATURA

- [1] Bendor-Samuel P., 2001, *Seven Mistakes Buyers Must Avoid When In An Outsourcing Relationship*, Supplier Selection & Management Report, vol. 1, iss. 8.
- [2] Das T.K., Teng B., 1996, *Risk Types and Inter-firm Alliance Structures*, „Journal of Management Studies”, No. 6.
- [3] Kale P., Dyer J.H., Singh H., 2002, *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, „Strategic Management Journal”.
- [4] Małkus T., 2008, *Ocena umowy z usługodawcą w outsourcingu logistycznym*, „Logistyka a Jakość”, nr 5.
- [5] Stanek M.B., 2004, *Measuring Alliance Value and Risk. A Model Approach to Prioritizing Alliance Project*, „Management Decision”, No. 2.
- [6] Światowiec J., 2006, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.