

# OUTSOURCING USŁUG TRANSPORTOWYCH JAKO NARZĘDZIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM W PRZEDSIĘBIORSTWACH BRANŻY TSL

Kinga KLJEWSKA, Oleksandra OSYPCHUK

**Streszczenie:** Funkcjonowanie przedsiębiorstw we współczesnym burzliwym otoczeniu wymaga szybkiego podejmowania często ryzykowanych decyzji. Jednym ze sposobów minimalizacji ryzyka jest zastosowanie outsourcingu. W artykule podjęto próbę analizy ryzyka w działalności firm realizujących usługi transportowe. Przeprowadzono badanie w formie wywiadu bezpośredniego którego wyniki pozwoliły na wskazanie najistotniejszych problemów jakie mogą wystąpić podczas świadczenia usług transportowych.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, outsourcing, spedycja, usługi transportowe

## 1. Wstęp

Realizacja podstawowych celów przedsiębiorstwa do których zaliczamy: wzrost wartości oraz maksymalizacja zysku przy ograniczeniu kosztów działalności, wymaga często zmiany strategii zarządzania. Jednym z możliwych sposobów ograniczenia kosztów działalności przedsiębiorstwa jest decyzja o outsourcingu.

Słowo outsourcing jest neologizmem utworzonym poprzez połączenie trzech słów: outside resource using, oznaczających wykorzystywanie zasobów zewnętrznych [1]. Dokonując przeglądu podstaw teoretycznych outsourcingu, należy sięgnąć do publikacji Coase [2] oraz Quinna i Himlera [3], które przedstawiły główne założenia tej koncepcji i pozwoliły na definiowanie pojęcia outsourcingu. Analizując literaturę przedmiotu należy pamiętać o następujących publikacjach Trocki [4] [Gołębska [5], Krasuski [6] czy Diaz-Mora i Triguero-Cano [7] w których przedstawiono przesłanki procesu zlecenia wykonania określonych zadań realizowanych w przedsiębiorstwie osobom trzecim.

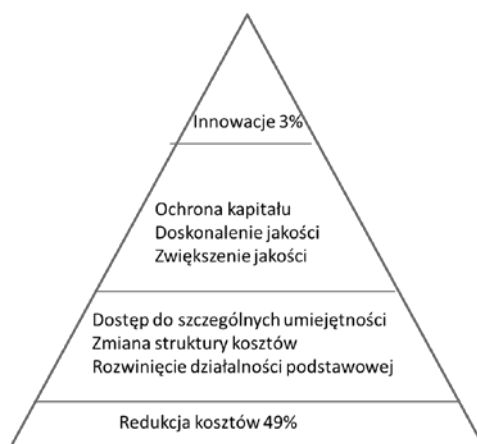
Bazując na literaturze przedmiotu outsourcing związany jest z przekazaniem wybranych funkcji wykonywanych dotychczas przez pracowników danego przedsiębiorstwa a nie będących jego działalnością podstawową - firmie zewnętrznej, specjalizującej się w wykonywaniu usług w określonej dziedzinie. Decyzje o outsourcingu w ostatnich latach stały się częstym zjawiskiem również na rynku polskim [8].

Zastosowanie outsourcingu w działalności gospodarczej pozwala na osiągnięcie szeregu korzyści, w literaturze przedmiotu zaliczono do nich m.in. [4]:

- obniżenie kosztów operacyjnych, handlowych, inwestycyjnych itp.,
- zwiększenie dostępności do wiedzy i umiejętności ekspertów z dużym doświadczeniem w danej dziedzinie, trudno dostępnych na rynku pracy lub zbytu,
- ograniczenie kosztów zatrudnienia i uniezależnienie się od dyspozycyjności własnych pracowników etatowych,
- zwiększenie dostępu do najnowszych technologii informatycznych,
- koncentrację wyłącznie na celach strategicznych przedsiębiorstwa i jego rozwoju,

- zwiększenie elastyczności działania przedsiębiorstwa,
- wyższą jakość usług, w porównaniu do samodzielnego wykonania zadania, oferowanych przez firmy outsourcingowe.

W interesujący sposób korzyści wynikające z outsourcingu przedstawia Corbett. Autor przedstawia ich hierarchizację za pomocą piramidy [9]. Jako najważniejszą korzyść z wdrożenia outsourcingu wskazuje redukcję kosztów, po przeciwnej stronie autor umieścił innowacje.



Rys. 1. Hierarchia korzyści outsourcingu

Źródło: [9]

Decyzja o outsourcingu nie jest pozbawiana negatywnych skutków związanych głównie z [10]:

- utratą przez jednostkę gospodarczą tożsamości oraz przewagi konkurencyjnej w efekcie zbyt rozległego delegowania nie tylko zadań, ale również odpowiedzialności za ich wykonanie,
- obniżeniem jakości realizacji funkcji dotychczas wykonywanej w obrębie przedsiębiorstwa,
- nadmiernym uzależnieniem się od podmiotu zewnętrznego,
- wyborem niewłaściwego usługodawcy co jest następstwem doboru złych parametrów ich oceny np. gdy kluczowym elementem jego wyboru staje się jedynie cena.

Badania przeprowadzone przez Deloitte Advisory Sp. z o.o. [11] pokazały że, 39% respondentów zmuszonych było do zmiany dostawcy usługi, głównie ze względu na jakość realizacji usługi, 30% badanych uznało, że są niezadowoleni lub bardzo niezadowoleni z zawartych umów outsourcingowych. Zadowolone z decyzji o outsourcingu deklarowało 31% respondentów.

## 2. Outsourcing usług logistycznych

Usługę możemy zdefiniować jako „działalność związaną z wykonaniem zadań zleconych przez klienta/odbiorcę” [12]. A. Payne definiuje usługę jako każdą czynność zawierającą w sobie element niematerialności, która polega na oddziaływaniu na klienta, przedmioty bądź nieruchomości znajdujące się w jego posiadaniu, a która nie powoduje

przeniesienia prawa własności. Przeniesienie prawa własności może jednak nastąpić, a świadczenie usługi może być lub też nie być ściśle związane z dobrem materialnym [14]. Istotną cechą usługi jest jej niematerialność nie posiada ona rzeczowej postaci. Do innych cech usługi zaliczamy: nierozdzielność procesu produkcji i konsumpcji, nietrwałość [14].

Usługa logistyczna w literaturze przedmiotu definiowana jest jako zarobkowo wykonywane czynności spedycyjnych, transportowych, magazynowych, oraz pokrewnych wspomagających proces przepływu dóbr między ogniwami łańcucha dostaw [15]. Zarządzający przedsiębiorstwami coraz częściej decydują się na przekazanie całości bądź części działań logistycznych zewnętrznym specjalistom zapewniając tym obniżkę kosztów poprawę produktywności. Tym samym koncentrują swoje działania na podstawowej dziedzinie do realizacji której przedsiębiorstwo zostało powołane [16].

Z Ogólnopolskiego Badania Rynku Outsourcingu przeprowadzonego w 2011r. wynika, że najczęściej przedsiębiorcy pozbywają się transportu towarów, 65% badanych przedsiębiorstw zdecydowało się powierzyć logistykę zewnętrznym specjalistom. Niemal wszyscy (96,7%), którzy zdecydowali się na outsourcing logistyczny, przekazali wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym transport. 30% badanych przedsiębiorców podjęło decyzję o wyłączeniu ze struktur swojej działalności magazynowanie i pakowanie produktów, oraz ich kompletowanie i dostarczanie klientom znajdującym się na końcu łańcucha produkcyjnego [17].

Dlatego też w dalszej części opracowania autorki koncentrują się na usługach transportowych. Usługi transportowe rozumiemy jako przewóz ładunku w warunkach odpowiednich dla jego podatności transportowej naturalnej, technicznej, ekonomicznej [15].

Usługi transportowe dzielimy na transport [15]:

- drogowy,
- kolejowy,
- lotniczy,
- morski,
- śródlądowy,
- kombinowany (intermodalny).

Niematerialność usług transportowych utrudnia przede wszystkim ocenę jej realizacji. Decydując się na outsourcing usług tego typu należy precyzyjnie zdefiniować wymagania jakie stanowić będą punkt odniesienia przy jej ocenie.

### **3. Ryzyko w outsourcingu usług logistycznych**

Zgodnie z definicją słownika języka polskiego ryzyko to możliwość, prawdopodobieństwo, że coś się nie uda. Ryzykownym nazywamy przedsięwzięcie którego wynik jest nie znany, niepewny [18].

Inaczej mówiąc ryzyko możemy rozumieć jako zagrożenie nieosiągnięcia zakładanych celów [19]. W obecnie burzliwie zmieniającym się otoczeniu ryzyko stanowi nieodłączny element prowadzonej działalności gospodarczej bez względu na sektora lub branżę w jakiej jest prowadzona [20].

Pojęcie ryzyka dla przedsiębiorstwa to nie tylko możliwość wystąpienia straty, ale także osiągnięcia mniejszych, niż były zamierzone, korzyści majątkowych. Przedsiębiorstwo może nie ponieść straty na skutek podjęcia ryzykownej decyzji jednak korzyści z niej uzyskane będą niższe od oczekiwanych [21].

Utrzymanie pozycji na rynku zmusza przedsiębiorstwa do podejmowania ryzykownych decyzji a tym samym wymusza konieczność odpowiedniego zarządzania nim. Zarządzanie ryzykiem w literaturze przedmiotu określone jest najczęściej jako logiczny, uporządkowany plan pozwalający na organizowanie i kontrolowanie systemu działań zapobiegających negatywnym skutkom jego funkcjonowania [22].

Na zarządzanie ryzykiem składa się [23]:

- identyfikacja,
- planowanie,
- redukowanie,
- monitorowanie,
- dokumentowanie.

Bardziej szczegółowo etapy zarządzania ryzykiem przedstawia struktura zawarta w PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge) [24]:

- planowanie zarządzania ryzykiem.
- identyfikację ryzyka.
- klasyfikację ryzyka.
- pomiar ryzyka.
- planowanie metod reagowania na ryzyko.
- kontrola oraz nadzorowanie ryzyka.

W procesie realizacji zleconych na zewnątrz usług logistycznych odpowiednie zarządzanie ryzykiem pozwala na [25]:

- ocenę realizowanych przez firmę zewnętrznych czynności
- wskazanie możliwości usprawnienia procesów logistycznych,
- ograniczenie kosztów realizacji usługi logistycznej,
- określenie kierunków zmian oraz szacowanie spodziewanych efektów.

Biorąc pod uwagę realizację usługi transportowej ryzyko możemy podzielić na [26]:

- wewnętrzne na które składa się czynnik ludzki i techniczny,
- zewnętrzne na który wpływają między innymi:
  - zmiana siły nabywczej pieniądza krajowego,
  - zmiana wartości parametrów rynkowych: kursy walutowe, rynkowe stopy procentowe, zmiany wartości rynkowych papierów wartościowych,
  - deficyty budżetowe i zadłużenie kraju,
  - zmiana przepisów prawnych,
  - zmiana przepisów podatkowych,
  - wzrost konkurencji – ograniczenie możliwości wyboru klienta,
  - zagrożenie zbytnią zależnością – niekorzystne zjawiska w jednym kraju, bądź branży przez swoistą reakcję łańcuchową doprowadzić mogą do kryzysu o znacznie większym zasięgu, a tym samym większej szkodliwości,
  - wzrost znaczenia klientów,
  - wzrost świadomości klientów,
  - konieczność oferowania produktów/usług zgodnych z oczekiwaniami klientów,
  - zjawiska o charakterze demograficznym, np. starzenie się społeczeństw,
  - klęski żywiołowe,
  - kradzieże,
  - zamachy terrorystyczne.

Warunkiem ograniczenia negatywnych skutków outsourcingu czy też ryzyka z nim związanego jest identyfikacja obszarów które mogą je wywołać. Do najważniejszych z nich

możemy zaliczyć [27]:

- zamierzone oszustwa i błędy usługodawcy,
- geograficzne oddalenie między kontrahentami,
- odmienność kulturowa,
- ograniczenia w komunikacji między partnerami outsourcingowymi i ich systemami,
- zamierzone świadczenie usług przez firmę outsourcingową poniżej uzgodnionego standardu przy niezmiennym wynagrodzeniu,
- czerpanie przez zleceniobiorcę korzyści z danych udostępnionych przez zleceniodawcę w celu umożliwienia mu świadczenia usług w ramach projektu bez wiedzy i zgody zleceniodawcy,
- sztuczne utrzymywanie relacji wymuszonych umową outsourcingową do końca przewidzianego okresu w sytuacji niekorzystnej dla usługodawcy,
- odpowiedzialność zleceniodawcy wobec klientów za szkody im wyrządzone wskutek niewykonania lub nienależytego wykonania umowy outsourcingowej przez podmiot zewnętrzny.

Ryzyko stanowi źródło kosztów, na które składają się [28]:

- finanse ponoszone celem ograniczenia ryzyka,
- finanse przeznaczane na opłacenie następstw ryzyka,
- koszty wynikające z zaprzestania określonej działalności ze względu na towarzyszące jej ryzyko,
- koszty braku refundacji określonych strat,
- wartości szkód powstałych w wyniku materializacji ryzyka,

Punktem wyjścia dla każdego przedsiębiorstwa decydującego się na outsourcing usług transportowych jest przede wszystkim określenie:

- gdzie ryzyko występuje czy też może wystąpić
- jakie duże mogą być konsekwencje jego wystąpienia dla działań, procesów czy też całej organizacji,
- jakie należy podjąć działania, by to ryzyko wyeliminować lub przynajmniej ograniczyć do akceptowalnego poziomu.

Ryzyko związane ze świadczeniem usług transportowych związane jest ze szkodami i stratami w powstałymi w trakcie realizacji zadania.

#### **4. Metodologia badań**

W 2016 roku na terenie województwa Zachodniopomorskiego działalność w branży transportowej prowadziło 6575 przedsiębiorstw zajmujących się transportem drogowym, z których 6562 stanowiły małe i średnie przedsiębiorstwa zatrudniające do 249 osób.

Dla celów niniejszego opracowania autorki przeprowadziły wywiad standaryzowany (telefoniczny oraz bezpośredni) w 23 losowo wybranych firmach zajmujących się spedycją na terenie Europy (prośbę o udział w badaniu skierowano do 100 przedsiębiorstw zajmujących się organizacją transportu, chęć na udział w badaniu wyraziło przedstawicielstwo 23 z nich) w tym od 70% do 85% przyjętych zleceń wykonywanych jest na terenie Polski. Przedsiębiorstwa te zatrudniają do 10 osób, nie posiadają własnej floty pojazdów a swoje zadanie realizują za pośrednictwem firm transportowych z którymi współpracują na podstawie zleceń. Wszystkie badane przedsiębiorstwa posiada własną bazę przewoźników (od 200 do 500), jednakże każda z nich utrzymuje stały kontakt z ok. 20-30 przewoźnikami. Badanie przedsiębiorstwa spóldziałają na zasadach outsourcingu z dwoma w pojedynczych przypadkach z czterema przedsiębiorstwami. Najpopularniejszymi

kierunkami do których realizowane są zlecenia to Niemcy, Słowacja, Czechy oraz Szwecja. W 90% przedsiębiorstwa realizują zadania samochodami ciężarowymi z nadwoziem plandekowym o ładowności 24-25 t.

## **5. Ryzyko związane z realizacją usług transportowych – wyniki badań**

Z przeprowadzonych badań wynika że realizacja usług transportowych wiąże się z narażaniem na ryzyko związane z:

- opóźnieniem w dostawie - badane przedsiębiorstwa wykazały że ryzyko to występuje w 8% - 10% zleceń realizowanych na terenie Polski, na terenie Europy od 30% do 40%.
- uszkodzeniem ładunku na skutek nieodpowiedniego zabezpieczenia przewożonych towarów; wielkość strat uzależniona w tym przypadku od rodzaju przewożonych ładunków i tak np. przy uszkodzeniu kręgów aluminiowych wykorzystywanych w budownictwie gdzie 1 sztuka waży ok. 2 t prowadzi do straty w wysokości ok. 52 tysięcy złotych Polskich. Uszkodzenia tego rodzaju ładunków szacuje się na 1 % do 2% przewozów w badanych przedsiębiorstwach realizowanych na terenie Polski i Europy;
- stratą ładunku będących następstwem kradzieży, badane przedsiębiorstwa deklarowały średnio że ok. 5% przewozów narażonych jest na ten rodzaj ryzyka;
- ryzyko związane z brakiem środków transportu wynikających ze zleceń nieplanowanych z wyprzedzeniem kilkudniowym przyjętych do realizacji w wyniku nagłego zapotrzebowania zdarza się w ok 3% - 5% przypadkach przewożonych ładunków.
- ryzyko pozostałe związane głównie z błędami popełnianymi przez pracowników wynikające np. z nie zgodności towarów z listą przewozową powstałych w wyniku nieprawidłowego sprawdzenia ładunku przed załadunkiem, Respondenci oszacowali, że ryzyko to dotyczy 10%-15% realizowanych zleceń dla przewozów realizowanych na terenie Polski oraz do 7% - 10% dla przewozów realizowanych na terenie Europy.

Na rysunku 2 przedstawiono udział wybranych problemów występujących związanych z realizacją usług transportowych na terenie Polski. Z wykresu wynika że realizacja zleceń poza granicami Polski narażona jest na znacznie większe ryzyko w zakresie opóźnień i braku odpowiednich środków transportu.

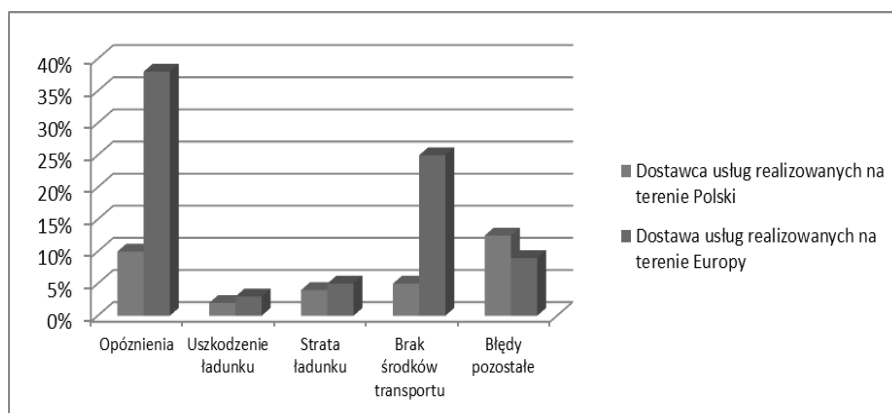
Rysunku 3 przedstawia udział poszczególnych rodzajów ryzyka w całkowitym ryzyku występującym przy realizacji usług transportowych na terenie Polski. W przewozach krajowych, najwyższe miejsce zajmują błędy pozostałe - wynikające głównie z błędów w dokumentacji oraz opóźnienia, które mają odpowiednio udział 37% i 30%.

Największy udział w ogólnym ryzyku dla transportu realizowanego poza granicami Polski wykazują opóźnienia 50%, oraz brak odpowiednich środków transportu 29%.

W kolejnym etapie badań poproszono przedstawicieli o ocenę wpływu poszczególnych rodzajów wskazanego przez nich ryzyka na realizację usługi transportowej.

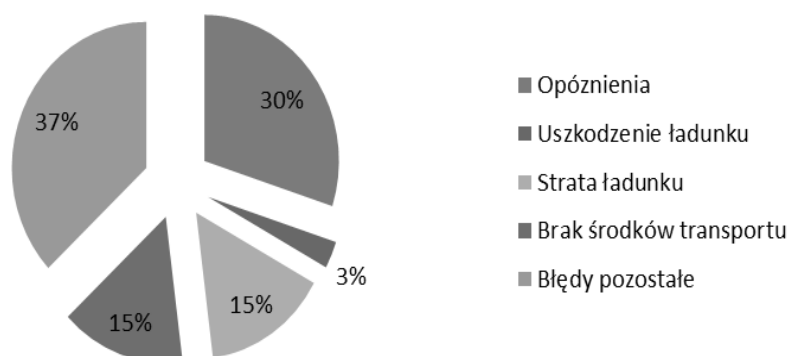
Wyniki oceny zostały przedstawione w tabeli 1. Poszczególne rodzaje występującego ryzyka respondenci oceniali w skali od 1 do 10, gdzie 1 oznacza mały wpływ, 10 oznacza duży wpływ.

Przeprowadzone badania wykazały że najwyższą wagę uzyskała utrata ładunku co pociąga za sobą znaczące straty finansowe.



Rys. 2. Występowanie problemów w we współpracy z dostawcami usług outsourcingowych na terenie Polski

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 3. Udział poszczególnych rodzajów ryzyka przewozów krajowych w ryzyku ogólnym

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 1. Ocena ważności poszczególnych rodzajów ryzyka outsourcingu dla działalności przedsiębiorstwa.

Ryzyko	Waga
Opóźnienia	6
Uszkodzenie ładunku	8
Strata ładunku	10
Brak podstawionych samochodów	8
Ryzyko związane z czynnikiem ludzkim	7

Źródło: opracowanie własne.

Jednym ze sposobów zabezpieczenia firm spedycyjnych przed ryzykiem realizacji usług transportowych jest zawarcie odpowiednio sformułowanej umowy outsourcingowej. Przed zawarciem umowy zlecający powinien dokonać wyboru zleceniobiorcy. Procedurę taką należy rozpocząć od określenia zbioru szczegółowych kryteriów zwłaszcza dotyczących jakościowych aspektów realizacji zadań.

Na podstawie przeprowadzonych badań określono warunki jakie należy zawrzeć w umowie outsourcingowej do których respondenci zaliczyli:

- wymóg pisemnego potwierdzenia wykonania zlecenia,
- zobowiązanie przewoźnika do zabezpieczenia ładunku zgodnie z konwencją CMR;
- wielkości kar umownych na wypadek braku środków transportu
- wielkości kara za manipulację towarem bez pisemnej zgody, z karą 10-krotnego frachtu w razie niedotrzymania tego warunku;
- kar za próby kontaktu z klientem z pominięciem przedsiębiorstwa spedycyjnego;
- obowiązek przedsiębiorstwa świadczącego usługi outsourcingowe uczestnictwa w za/rozładunku i kontroli nad rozmieszczeniem i zabezpieczeniem ładunku

Wprowadzenie outsourcingu przy realizacji usługi transportowej zapewnia zabezpieczenia przed ryzykiem prowadzonej działalności tylko wtedy gdy umowa jest odpowiednio sformułowana. Ponadto outsourcing usług transportowych pozwala badanym przedsiębiorstwom koncentrować się wyłącznie na organizacji transportu (poszukiwanie wolnych środków transportu) oraz zarządzaniu dokumentacją (np. odprawy celne, dokumenty przewozowe), zapewniają tym samym przewagę konkurencyjną na rynku spedycyjnym. Outsourcing usług transportowych w badanych przedsiębiorstwach pozwolił na ograniczenie kosztów prowadzonej działalności o 15-20% w porównaniu z wykorzystanym własnego taboru do realizacji zleceń.

## 5. Wnioski

Kluczem do zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem jest właściwa identyfikacja ryzyka we wszystkich obszarach jego działalności. Przyjęcie odpowiedniej polityki w zakresie zarządzania ryzykiem pozwala decydom podejmować konkretne działania obarczone małym prawdopodobieństwem ich niepowodzenia. Zarządzający powinni pamiętać że ryzyko obejmuje wszystkie poziomy organizacji od najniższego do najwyższego szczebla.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły na wskazanie najistotniejszych problemów jakie mogą wystąpić podczas świadczenia usługi transportowej zaliczono do nich: opóźnieniem w dostawie, uszkodzenie ładunku na skutek nieodpowiedniego zabezpieczenia przewożonych towarów, straty ładunku będące następstwem kradzieży. ryzyko związane z brakiem dostępu do odpowiednich środków transportu, ryzyko pozostałe związane głównie z błędami popełnianymi przez pracowników.

Wybór outsourcingu transportu jako strategii działalności firmy spedycyjnej stwarza sporo możliwości rozwoju. Pozwala przedsiębiorstwu skupić się na współpracy z klientami, bardziej dokładnym organizowaniu przewozu bez wykonania samej czynności przemieszczania ładunku w przestrzeni. Przede wszystkim jednak pozwala na wyeliminowanie następstw problemów związanych z realizacją usług transportowych. Odpowiednio sformułowana umowa outsourcingowa pozwala zabezpieczyć się przed ponoszeniem nieprzewidzianych kosztów na skutek wystąpienia wyżej wymienionych problemów. Firma spedycyjna podejmując decyzję o outsourcingu transportu, może przede wszystkim koncentrować się na organizacji oraz koordynacji zleceń co stanowi podstawę jej działalności. Taka strategia pozwala zarówno na zwiększenie jakości wykonywanych usług, poprzez korzystanie z szerszych możliwości wyspecjalizowanych firm, a także redukcję kosztów związanych z obsługą transportu we własnej strukturze organizacyjnej.



Wyniki badań opracowano w ramach grantu pt. „Badanie i analiza kosztów zewnętrznych funkcjonowania miejskiego transportu towarowego ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki miast portowych na przykładzie Szczecina” nr 5/S/IZT/14, finansowanego z dotacji Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego na finansowanie działalności statutowej.

## Literatura

1. Grudzewski W. M., Hejduk I. K.: Metody projektowania systemów zarządzania, wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 210.
2. Coase R.H.: The Nature of the Firm, *Economica* 1937, vol. 4, no. 6.
3. Quinn, J., Hilmer, F., 1994, Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, Summer.
4. Trocki M.: Outsourcing – Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001 s. 52.
5. Gołemska E.: Kompendium wiedzy o logistyce. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
6. Krasuski A.: Outsourcing danych osobowych w działalności przedsiębiorstw, LexisNexis, Warszawa 2010.
7. Diaz-Mora C.: Triguero-Cano, A.: Why do Some Firms Contract out Production? Evidence from Firm-level Panel Data, *Applied Economics* 2012, vol. 44, no. 13, s. 1631–1644.
8. Przegląd outsourcingowy 4/2013, <http://pol.mazars.pl/Strona-glowna/Aktualnosci/Nasze-publicacje/Magazyny/Przeglad-Outsourcingowy/Przeglad-Outsourcingowy-4-2013>, s. 12-18.
9. Corbett M.F.: Outsourcing Revolution, Dearborn Trade Publishing a Kaplan Professional Company, USA 2004, s.11.
10. Matejun M.: Wpływ outsourcingu na poziom konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw, [w:] Lachiewicz S., Matejun M. (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2009, s. 237-248.
11. Kaniewski P., Deloitte: Skuteczne zarządzanie ryzykiem outsourcingu i offshoringu, 2011.
12. Jałowicz T., Nowak I.: Jakość w outsourcingu usług logistycznych, *Logistyka* 3/2010 s.70-71.
13. Payne A.: Marketing usług, PWE, Warszawa 1996, s.20.
14. Rathmell J.M.: What is meant by services. *Journal of Marketing*, October 1986 s. 38.
15. Jeszka A. M.: Sektor usług logistycznych w teorii i praktyce, Difin, Warszawa 2009, s. 58-60.
16. Zamkowska S., Zagożdżon B.: Systemy logistyczne w obsłudze przedsiębiorstw. Radom: Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, 2011, s.54.
17. Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu. Raport 2012, [http://grantthornton.pl/sites/default/files/raporty/badanie\\_outsourcingu\\_2012.pdf](http://grantthornton.pl/sites/default/files/raporty/badanie_outsourcingu_2012.pdf).
18. Słownik języka polskiego, t. 3, PWN, Warszawa 2002, s.126.
19. Matkowski P.: Zarządzanie ryzykiem operacyjnym, Wolters Kluwer, Kraków 2006, s.14-15.
20. Borkowski P.: Ryzyko w działalności przedsiębiorstw, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2008, s.5.

21. Kaczmarek T.: Zarządzanie ryzykiem handlowym, finansowym, produkcyjnym, ODDK Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 2002, 59.
22. Kulińska E.: Podstawy logistyki i zarządzania łańcuchem dostaw. Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole 2009.
23. Szymonik A.: Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw, cz. 2. Difin, Warszawa 2011.
24. Pritchard C.: Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka. WIG-Press, Warszawa 2001.
25. Kulińska E., Dornfeld A.: Zarządzanie ryzykiem procesów logistycznych – studium przypadku, Logistyka, nr 3, 2009, 15-20.
26. Kulińska E.: Narzędzia analizy ryzyka w procesach logistycznych. „Logistyka”, nr 6/2010, s. 1783-1798.
27. Marcinkowska E., Sawicka J., Stronczek A.: Oustorsing a system decyzyjny przedsiębiorstwa, [w] red Nowak E., Nieplowicz M.: Rachunkowość a controlling, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 344, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 342.
28. Cyganik J.: Ryzyko w transporcie drogowym, Logistyka 3/2014 [http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/transport-i-spedycja/item/download/79272\\_9bab2a890a279b3100c900c5836a2024](http://www.logistyka.net.pl/bank-wiedzy/transport-i-spedycja/item/download/79272_9bab2a890a279b3100c900c5836a2024) s. 31-33.

Dr Kinga KIJEWSKA  
Mgr Oleksandra OSYPCHUK  
Akademia Morska w Szczecinie  
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny Transportu  
70-507 Szczecin, ul. H. Pobożnego 11  
e-mail: k.kijewska@am.szczecin.pl  
o.osypchuk@am.szczecin.pl