Jerzy Janczewski*

Outsourcing w firmie transportowej. Wybrane przykłady

Wstęp

Outsourcing jest jedną z bardziej popularnych koncepcji doskonalenia zarządzania i może być stosowany w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. W polskich przedsiębiorstwach najczęstszym obszarem logistyki, w którym wykorzystywany jest outsourcing, są usługi transportu krajowego i międzynarodowego. Również firmy transportowe stosują outsourcing, gdyż korzystanie z usług firm zewnętrznych zwiększa ich elastyczność i pozwala szybciej reagować na zmieniające się potrzeby rynku.

Przedsiębiorstwa transportowe, wybierając firmy zewnętrzne, kierują się różnymi kryteriami, między innymi: jakością, ceną, dostępnością i szybkością realizacji oferowanych usług. Podjęcie decyzji o stosowaniu i zakresie outsourcingu w przedsiębiorstwie transportowym jest dość trudne i inaczej przebiega w firmie mikro liczącej do 5 środków transportu, a inaczej w firmie dużej liczącej 50 i więcej samochodów.

Do pozytywnych cech korzystania z outsourcingu można zaliczyć redukcję kosztów logistyki, wysoką jakość świadczonych usług przez specjalistów i przeznaczenie własnych zasobów do realizacji podstawowych celów przedsiębiorstwa. Firmy korzystające z outsourcingu niekiedy muszą liczyć się z problemem nieterminowości i nadmiernego uzależnienia się od dostawcy.

W przedsiębiorstwach transportowych istotnym procesem jest proces transportowy. Proces transportowy obejmuje proces przewozowy (dojazd, przyjazd i przewóz ładunku; załadunek i wyładunek) oraz czynności organizacyjne warunkujące realizację tego procesu.

* Dr inż. Jerzy Janczewski, adiunkt w Katedrze Systemów Transportu na Wydziale Informatyki, Zarządzania i Transportu Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi.

Celem artykułu jest prezentacja wybranych usług obejmujących zarówno elementy procesu przewozowego, jak i jego organizacji zlecanych przez firmy transportu drogowego na zewnątrz. W artykule wykorzystano próbne badania ankietowe pięciu firm transportowych z rejonu Włocławka. Badania te były prowadzone w latach 2011–2012 przez studentów transportu pod kierunkiem autora artykułu. Badania miały na celu rozpoznanie rzeczywistego zakresu outsourcingu w różnych firmach transportu drogowego, a także najważniejszych powodów oraz trudności stosowania tej koncepcji w takich firmach.

Istota i teoria outsourcingu

Outsourcing jest metodą zarządzania, która polega na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazywaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym nazywanych firmami usługowymi (Trocki, 2001: 13).

Pańkowska (1998: 14) przedstawia outsourcing jako oddelegowanie na podstawie umowy kontraktowej całości lub części zasobów materialnych, zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy i utożsamia outsourcing z takimi działami, jak:

- pozyskiwanie zewnętrznych sił wytwórczych i zlecenie wykonania usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa,
- wykorzystywanie zewnętrznych wykonawców oraz ich zasobów do realizacji zadań firmy zamiast obciążania własnych zasobów,
- globalne wykorzystanie źródeł, przeniesienie produkcji do miejsca o taniej sile roboczej.

Przedstawione wyjaśnienia pojęcia outsourcingu pokazują strategiczną naturę tej koncepcji. Outsourcingu nie należy traktować jako synonimu zakupów lub zapotrzebowania, realizowanych w formie zlecenia. Zasadnicza różnica polega na tym, że outsourcing oznacza przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności i zbudowanie trwałych relacji partnerskich (Banachowicz, 1998: 17).

Termin *outsourcing* nie posiada odpowiednika polskiego. W literaturze przedmiotu tylko nieliczna grupa autorów opowiada się za przyjęciem określenia *wydzielenie* lub *wyodrębnienie* jako polskiego odpowiednika. Jednak określenia te nie utrwaliły się w terminologii naukowej poświęconej outsourcingowi.

Outsourcing powinien być postrzegany jako działanie strategiczne, które jest oddziaływaniem długoterminowym, a tylko w niektórych przypadkach taktycznym. Krótkoterminowe zlecenia na wykonywane usługi przez zewnętrznych wykonawców nie są zaliczane do outsourcingu. Najważniejszą różnicą między outsourcingiem a zwykłym zleceniem jest fakt, iż outsourcing wpływa na przebudowę systemu wokół zasadniczej działalności, buduje on również trwałe relacje partnerskie (Naspiński, 2001). Outsourcing posiada ugruntowaną pozycję w zarządzaniu firmami trans-

portowymi. Korzystając z outsourcingu, firma transportowa może osiągnąć wiele korzyści, między innymi poprzez:

- ograniczenie kosztów wykonywanych funkcji, np. poprzez zmniejszenie kosztów zatrudnienia, obniżenie kosztów stałych, bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy,
- zwiększenie płynności finansowej dzięki uwolnieniu środków finansowych zamrożonych w obszarach niemających bezpośredniego związku z podstawową działalnością,
- skupienie się na najważniejszych dla firmy operacjach i zwiększeniu wydajności poprzez wykorzystanie najnowszych rozwiązań technologicznych i informatycznych,
- utrzymanie niższego poziomu zatrudnienia, np. poprzez zwiększenie wydajności własnych pracowników dzięki oddelegowaniu rutynowych i czasochłonnych zadań do firmy zewnętrznej,
- zwiększenie jakości, doświadczenia oraz profesjonalizmu poprzez uzyskanie dostępu do zasobów firmy zewnętrznej, jej wiedzy, a także jej specjalistów,
- obniżenie nakładów inwestycyjnych dzięki temu, że zleceniodawca płaci wyłącznie za usługę, nie musi zaś inwestować w produkt lub infrastrukturę służącą do realizacji usługi.

W transporcie drogowym najczęściej podlegają outsourcingowi usługi: księgowe, kadrowo-płacowe, marketingowe, archiwizacja dokumentów, usługi związane z technologią informacyjną, serwisowe, spedycyjne, informatyczne, windykacyjne i porządkowe (Orzeł, 2013: 155).

Przykładowe obszary, które mogą być przekazane na rzecz zewnętrznych partnerów firmy transportowej w ramach outsourcingu, zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Przykłady obszarów w firmie transportowej możliwych do przekazania na rzecz firmy usługowej w ramach outsourcingu

Obszar	Przykłady zadań, funkcji lub procesów
Zarządzanie i administracja	Usługi menedżerskie, leasing lub wynajem długoterminowy środków transportowych i maszyn połączony z zarządzaniem flotą, ochrona osób i mienia, prowadzenie archiwum, utrzymanie budynków i obiektów w czystości, administrowanie
Zasoby ludzkie i kadry	Rozliczenia płac, prowadzenie dokumentacji pracowniczej, szkolenia pracowników, rekrutacja kandydatów do pracy, leasing pracowników i specjalistów
Marketing	Monitorowanie i badanie rynku, określanie strategii, kształtowanie obszaru kontaktów z otoczeniem, budowanie wizerunku
Obsługa klienta	Telemarketing, prowadzenie recepcji, sekretariatu, infolinii
Spedycja	Przyjmowanie zleceń, zawieranie umów o przewóz, ubezpieczanie przesyłki, sporządzanie dokumentacji, odprawa celna
Serwisowanie	Przeglądy techniczne, naprawa i obsługa, pomoc drogowa

Obszar	Przykłady zadań, funkcji lub procesów
Obsługa prawna	Doradztwo prawne i reprezentacja w sprawach prawnych
Rachunkowość, finanse i obsługa podatkowa	Prowadzenie księgowości, obsługa wierzytelności, doradztwo podatkowe, controlling, audyt, reprezentowanie przed organami podatkowymi
Technologie informacyjne	Obsługa infrastruktury informatycznej i telematycznej, usługi internetowe, prowadzenie strony internetowej

Źródło: opracowanie własne na podstawie Matejun, 2007: 391.

Koncentracja na kluczowych i podstawowych zadaniach dla rozwoju firm stanowi główny cel strategiczny wykorzystania outsourcingu. Wyszczuplenie struktury organizacyjnej prowadzi do obniżenia kosztów funkcjonowania firmy, co ma wpływ na jej konkurencyjność. Zrealizowanie tego celu umożliwia zwiększenie konkurencyjności, a tym samym udziału w rynku. Zatem osiągnięte cele rynkowe prowadzą do poprawy kondycji rynkowej firmy.

Korzyścią wynikającym z wprowadzenia outsourcingu towarzyszą również pewne zagrożenia. Jednym z ważniejszych jest uzależnienie się od zewnętrznych dostawców oraz utrata kontroli nad istotnymi zadaniami przedsiębiorstwa. Duże ryzyko tworzy zagrożenie, gdy wykonywane funkcje dostawcy usługi nie spełniają oczekiwań klienta Innym zagrożeniem jest utrata niektórych umiejętności przedsiębiorstwa i w konsekwencji brak kontroli nad partnerem zewnętrznym (Quinn, Hilmer, 1994: 45). Wprowadzenie outsourcingu wiąże się także z obawą narastania kosztów oraz przesyłania kluczowych informacji poza firmę.

Outsourcing prowadzi do zmiany granic organizacyjnych, strukturalnych oraz formy organizacji. Takie zmiany mogą być przyczyną redukcji zatrudnienia pracowników i tworzą niebezpieczeństwo przesuwania na dalszy plan „czynnika ludzkiego". W konsekwencji niedbałe traktowanie w firmie „kwestii ludzkich" powoduje lęk i niechęć pracowników przed zamierzonymi zmianami. Firma wkraczająca we wczesną fazę outsourcingu powinna informować pracowników o nadciągających zmianach oraz o skutkach tych zmian. Duża liczba przedsiębiorstw, aby uniknąć redukcji miejsc pracy, zawiera umowy outsourcingowe, które otwierają drogę pracownikom do zatrudnienia u partnerów outsourcingowych. Takie rozwiązanie sytuacji nie zawsze jednak przynosi zamierzone skutki.

Początkowo outsourcing traktowano jako metodę na redukcję kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez zmodyfikowanie koncepcji *make or buy* i obejmował on głównie poziom taktyczny, zaspokajając doraźną potrzebę gospodarczą firmy. Obecnie koncepcja outsourcingu nabrała wymiaru strategicznego, gdyż ułatwia firmie koncentrację na kluczowej działalności i staje się sposobem prowadzenia działalności biznesowej.

Outsourcing to złożone działanie, a wiążąca się z tym implementacja outsourcingu może się dzielić na różne sposoby (zob. więcej Trocki, 2001).

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw oraz wykorzystanej metody badawczej

Badanie outsourcingu przeprowadzono w pięciu przedsiębiorstwach prowadzących działalność w dziedzinie transportu drogowego przewozu osób i rzeczy. Badanie prowadzono w oparciu o kwestionariusz ankiety i obserwację uczestniczącą. Ankieta oprócz tradycyjnej metryczki badanego przedsiębiorstwa zawierała pytania dotyczące:

– rodzajów usług oddanych w outsourcing lub planowanych do oddania,
– najważniejszych celów stosowania outsourcingu,
– najtrudniejszych aspektów realizacji outsourcingu.

Stworzono również możliwość uzupełnienia i poszerzenia wypowiedzi.

Badane firmy mają siedzibę w województwie kujawsko-pomorskim, a swoją działalność prowadzą na rynkach: lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Zestawienie najważniejszych informacji o badanych firmach zawarto w tabeli 2.

Tabela 2. Najważniejsze informacje o badanych firmach transportowych

Nazwa firmy	Forma prawna	Obsługiwany rynek	Siedziba firmy	Zatrudnienie, liczba pojazdów	Rodzaj transportu
Firma transportowa A. Kaliński	przedsiębiorstwo osoby fizycznej	krajowy i europejski	Izbica Kujawska	10–49 osób, 10 ciągników z naczepami	towarowy
Trans-Kruszwica	sp. z o.o.	krajowy i europejski	Kruszwica	50–100 osób, 23 ciągniki z naczepami	towarowy
Euro-Transchem	sp. z o.o.	krajowy i europejski	Włocławek	50–250 osób	towarowy
MPK Włocławek	sp. z o.o.	lokalny	Włocławek	powyżej 250 osób, 75 autobusów	pasażerski
PKS Włocławek	sp. z o.o.	regionalny	Włocławek	powyżej 250 osób, 61 autobusów	pasażerski

Źródło: opracowanie własne na podstawie Porosa, 2011: 36.

Firma transportowa A. Kaliński jest przedsiębiorstwem osoby fizycznej i funkcjonuje na rynku transportowym od 30 lat (tabela 2). Początkowo przedsiębiorstwo prowadziło działalność wyłącznie na terenie Polski. Po roku 1991 firma nawiązała współpracę z partnerami zagranicznymi. Głównymi kierunkami przewozów są takie państwa, jak: Niemcy, Belgia, Holandia, Francja, Słowacja i Węgry. Przedsiębiorstwo posiada nowoczesny tabor przewozowy, który w 2011 roku składał się z 10 ciągników siodłowych oraz 12 naczep.

Firma Trans-Kruszwica Sp. z.o.o. powstała po restrukturyzacji Zakładów Tłuszczowych w Kruszwicy 1 grudnia 1999 roku i funkcjonuje na bazie byłego zakładu transportowego ZT w Kruszwicy. Firma przewozi artykuły spożywcze. Rodzaje

przewożonych towarów spożywczych są ograniczone posiadaną bazą transportową, w skład której wchodzą samochody ciężarowe, naczepy i przyczepy wyposażone w specjalistyczną zabudowę, taką jak chłodnie i cysterny izolacyjne.

Przedsiębiorstwo Trans-Kruszwica w ramach doskonalenia jakości świadczonych usług wdrożyło system Zarządzania Jakością zgodny z normą PN-ISO 9001: 2000. Kolejnym krokiem w rozwoju firmy było uruchomienie transportu międzynarodowego, który jest wykonywany od października 2002 roku. Relacje międzynarodowe są obsługiwane przez 10 zestawów, w skład których wchodzi 8 chłodni i 2 naczepy. W czasie prowadzenia badania firma posiadała 23 ciągniki, 16 chłodni, 5 cystern izotermicznych oraz 2 naczepy.

Oprócz towarowego transportu drogowego firma Trans-Kruszwica świadczy inne usługi, takie jak: sprzedaż paliw i olejów, naprawa, kontrola i diagnostyka pojazdów mechanicznych, produkcja i sprzedaż palet EURO oraz usługi mycia pojazdów ciężarowych i osobowych.

Przedsiębiorstwo Euro-Transchem Sp. z o.o. funkcjonuje na rynku usług transportowych i specjalistycznych od marca 1993 roku. Firma świadczy usługi przewozowe międzynarodowe i krajowe, usługi specjalistyczne sprzętem dźwigowym oraz obsługę samochodów i sprzętu specjalistycznego. Podstawową działalność przedsiębiorstwa stanowią przewozy różnorodnych towarów, do czego wykorzystywanych jest 90 zestawów z ciągnikami siodłowymi, silosami, cysternami lub naczepami. Istotne i znaczące miejsce w działalności transportowej spółki zajmuje obsługa Zakładów Azotowych „Anwil" – przede wszystkim wywóz PCW i granulatów. Przedsiębiorstwo przewozi również produkty spożywcze, na przykład skrobię kukurydzianą, cukier, mąkę, kukurydzę, dodatki paszowe, zboża itp. Euro-Transchem specjalizuje się także w przewozach towarów cysternami zarówno ciekłych – chemicznych ADR, jak i spożywczych. Baza techniczno-eksploatacyjna przedsiębiorstwa to obszar o powierzchni 75 000 m^2. Zaplecze warsztatowe to 2000 m^2 z sześcioma stanowiskami pojazdowymi dla pojazdów ciężarowych, siedmioma stanowiskami do napraw samochodów osobowych i dostawczych.

Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne z Włocławka świadczy usługę publicznej komunikacji zbiorowej. Powstało ono w 1951 roku. Początkowo zbiorowa komunikacja miejska obsługiwała tylko dwie linie autobusowe. W kolejnych latach wzrastały potrzeby komunikacyjne mieszkańców Włocławka. Do końca 1959 roku liczba jednostek taborowych wynosiła 40 sztuk. Rozwój zbiorowej komunikacji publicznej we Włocławku, a także potrzeba zapewnienia odpowiedniej obsługi technicznej taboru wymusiły w roku 1958 budowę zaplecza technicznego – warsztatów i zajezdni przy ulicy Rysiej. Budowa zakończyła się 1 stycznia 1960 roku. W tym samym czasie z Miejskiego Przedsiębiorstwa Gospodarki Komunalnej utworzono Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne we Włocławku. W latach 1996–2000 przedsiębiorstwo zakupiło 46 nowoczesnych autobusów. W roku 2009 posiadało 74 autobusy komunikacji miejskiej. Przedsiębiorstwo wprowadziło również zmiany

organizacyjno-zarządcze, co przyczyniło się do osiągnięcia wysokich wskaźników techniczno-eksploatacyjnych taboru autobusowego.

Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej we Włocławku Sp. z o.o. powstało w 2008 roku w rezultacie komercjalizacji Państwowego Przedsiębiorstwa Komunikacji Samochodowej we Włocławku. Działalność przedsiębiorstwa nie ogranicza się wyłącznie do świadczenia usług transportowych, które są jego głównym zadaniem. Przedsiębiorstwo zajmuje się również sprzedażą paliw oraz usług warsztatowych. Posiada różnorodny tabor transportowy. Przykładowo Włocławskie Przedsiębiorstwo Komunikacji Samochodowej dysponuje następującymi pojazdami do przewozu osób: Autosan H9-21, Solbus C10, Lautosan A1010T27, Sanos S41501, Jelcz PR110D-Lux. Liczba zatrudnionych szacowana jest na 300 osób.

Outsourcing w badanych firmach

W tabelach 3, 4 i 5 zestawiono odpowiedzi ankietowanych firm dotyczące najważniejszych ich zdaniem celów stosowania outsourcingu, rodzajów usług oddanych na zewnątrz lub planowanych do oddania, a także trudności występujących w realizacji outsourcingu w tych przedsiębiorstwach.

W opinii badanych przedsiębiorstw najważniejszy cel stosowania outsourcingu (tabela 3) to poprawa płynności finansowej przedsiębiorstwa, na który to cel zwróciły uwagę cztery ankietowane firmy, następnie to redukcja kosztów realizacji funkcji logistycznych i zwiększenie elastyczności zadań. Dwie spośród pięciu badanych firm zwróciły uwagę na outsourcing jako sposób na wyszczuplenie struktury organizacji, możliwość koncentracji na swoich kluczowych kompetencjach, a także polepszenie własnej pozycji rynkowej. Tylko jedna z badanych firm podkreśliła znaczenie zmiany struktury kosztów ze stałych na zmienne, co w transporcie jest bardzo istotne. Żadne z pięciu ankietowanych przedsiębiorstw nie zwróciło uwagi na fakt, że outsourcing stwarza możliwość zwiększenia przejrzystości realizowanych procesów. Być może w okresie, gdy przeprowadzano badanie zagadnienie to miało w tych firmach niewielkie znaczenie.

Tabela 3. Najważniejsze cele stosowania outsourcingu w badanych przedsiębiorstwach

Najważniejsze cele outsourcingu	Firma A. Kaliński	Trans-Kruszwica	Euro-Transchem	MPK Włocławek	PKS Włocławek
Poprawa płynności finansowej przedsiębiorstwa	+	+	+	+	–
Redukcja kosztów realizacji funkcji logistycznych	+	–	+	+	–
Zwiększenie elastyczności	–	+	+	–	+
„Odchudzenie" struktury organizacji	–	–	–	+	+
Koncentracja na kluczowych kompetencjach	+	+	–	–	–
Polepszenie pozycji rynkowej, zwiększenie poziomu obsługi klientów	+	–	–	–	+
Zmiana struktury kosztów (ze stałych na zmienne)	–	–	–	–	+

Źródło: opracowanie własne na podstawie Porosa, 2011.

Tabela 4. Usługi oddane i planowane do oddania w outsourcing w badanych przedsiębiorstwach (O – usługi oddane, P – usługi planowane)

Usługi zlecane na zewnątrz	Firma A. Kaliński	Trans-Kruszwica	Euro-Transchem	MPK Włocławek	PKS Włocławek
Optymalizacja realizowanych procesów	O	–	P	P	O
Spedycja	–	P	O	–	–
Funkcje dodatkowe, sprzątanie, ochrona	O	O	–	O	–
Usługi finansowe, fakturowanie, obsługa płatności i ubezpieczeń	P	–	–	P	P
Tworzenie raportów i analiz, prognozowanie	–	–	–	–	P
Projektowanie wewnętrznych systemów logistycznych	–	–	–	–	P

Źródło: opracowanie własne na podstawie Porosa, 2011.

Jak pokazuje tabela 4, badane firmy są zainteresowane przede wszystkim zlecaniem na zewnątrz usług związanych z optymalizacją realizowanych procesów, dodatkowymi funkcjami w przedsiębiorstwie, takimi jak sprzątanie lub ochrona majątku, a także usługami finansowymi. Na usługi spedycyjne wskazały dwa przedsiębiorstwa, zaś na usługę tworzenia analiz, raportów i prognozowania oraz projektowanie wewnętrznych systemów logistycznych i magazynów zwróciło uwagę tylko po jed-

nym badanym przedsiębiorstwie. Pozostałymi usługami, takimi jak obsługa celna, tworzenie strategii łańcucha dostaw, obsługa opakowań zwrotnych lub konsolidacja przesyłek żadna z badanych firm nie wykazywała zainteresowania.

Tabela 5. Trudności w realizacji outsourcingu w opinii badanych przedsiębiorstw

Trudności w realizacji outsourcingu	Firma A. Kaliński	Trans-Kruszwica	Euro-Transchem	MPK Włocławek	PKS Włocławek
Wybór odpowiedniego operatora logistycznego	+	+	+	–	+
Dostosowanie standardów przepływu informacji	+	+	–	+	–
Utrata pełnej kontroli nad realizacją funkcji logistycznych	+	+	+	–	–
Zarządzanie zmianami strukturalnymi wewnątrz przedsiębiorstwa	–	+	–	–	+
Zarządzanie zasobami zaangażowanymi w projekt	–	–	+	+	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie Porosa, 2011.

Najwięcej trudności w realizacji outsourcingu dostarcza wybór odpowiedniego operatora logistycznego, na co uwagę zwróciły cztery badane przedsiębiorstwa, trzy firmy za trudność uznały dostosowanie standardów przepływu informacji i utratę pełnej kontroli nad realizacją funkcji logistycznych. Zaś dwa przedsiębiorstwa jako trudność w realizacji outsourcingu wskazały zarządzanie zmianami strukturalnymi wewnątrz przedsiębiorstwa i zarządzanie zasobami zaangażowanymi w projekt outsourcingu (tabela 5).

Podsumowanie

Outsourcing jest koncepcją uniwersalną stosowaną praktycznie we wszystkich branżach, niezależnie od ich specyfiki. Badane firmy transportowe, stosując outsourcing, oczekują przede wszystkim poprawy swojej płynności finansowej, redukcji kosztów realizacji funkcji logistycznych i zwiększenia elastyczności zadań. Najważniejszą trudnością w realizacji outsourcingu zdaniem badanych firm jest wybór odpowiedniego operatora logistycznego i ewentualna utrata pełnej kontroli nad realizacją funkcji logistycznych. Mimo że outsourcing może być jednym z najlepszych rozwiązań podnoszących efektywność działania, to nie powinien on być bezkrytycznie stosowany w każdym przypadku i zawsze musi być poprzedzony dokładną analizą ekonomiczną przedsięwzięcia.

Wprawdzie rezultatów prezentowanych badań ze względu na ich pilotażowy charakter i niewielką próbę badawczą nie można uogólniać na całą populację firm

transportowych, to niemniej można zauważyć, że niektóre usługi w firmach są bardzo chętnie oddawane w outsourcing, a inne nie. W firmach transportowych takimi usługami są usługi księgowe, zwłaszcza w firmach małych, usługi ochroniarskie, serwisowe, spedycyjne, finansowe, gospodarka odpadami, obsługa informatyczna w firmach średnich i dużych, a także usługi porządkowe środków transportu szczególnie w firmach zajmujących się zarobkowym przewozem osób. Nie bez wpływu na wybór usługi zlecanej na zewnątrz jest wielkość firmy transportowej.

W Polsce zdecydowana większość firm transportowych to mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające nie więcej niż 9 osób. Firmy te borykają się z wieloma trudnościami wynikającymi z otoczenia zewnętrznego lub z ich natury i są raczej nastawione na konkurowanie z innymi kosztami niż na współpracę. W konsekwencji skutkuje to przewagą opcji *make* oraz niekorzystaniem z innych nowoczesnych form zarządzania, czego rezultatem jest niewielka liczba sieci, klastrów i dużych operatorów logistycznych mogących skutecznie konkurować z rywalami zagranicznymi. Zatem kolejne badanie powinno dotyczyć zakresu outsourcingu w mikrofirmach transportowych.

Summary

Outsourcing the transport company. Selected examples

The publication presents a selection of services, including elements of the transport process and its organization contracted by the company's road outside. The article uses a test survey of five selected companies transport industry, whose aim was to recognize the true extent of outsourcing in different road transport companies, as well as the most important reasons and difficulties in the application of this concept in these companies. Although the results of this study because of their pilot nature and small sample of the research can not be generalized to the entire population of transport companies that can be seen, however, that some services in the transport companies are very willing to put in outsourcing, while others do not. And, they remain in this case the size of the company

Keywords: outsourcing, logistics services, transport company

Słowa kluczowe: outsourcing, usługi logistyczne, firma transportowa

Bibliografia

Banachowicz E. (1998), *Czy firma wszystko musi robić sama?*, „Manager", nr 9.

Matejun M. (2007), *Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP*, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Naspiński T. (2010), *Outsourcing usług logistycznych w ramach zintegrowanego łańcucha dostaw*, www.studiagdanskie.gwsh.gda.pl/pdfy/studia4-11.pdf, dostęp: 4.02.2010.

Orzeł A. (2013), *Outsourcing w transporcie drogowym w ujęciu kosztów*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, z. 5(37), s. 153–162.

Pańkowska M. (1998), *Outsourcing jako alians strategiczny*, [w:] Kubiak B., Korowicki A. (red.), *Human – computer – interface*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Porosa P. (2011), *Outsourcing w przedsiębiorstwie transportowym*, inżynierska praca dyplomowa pod kier. dr. inż. J. Janczewskiego, WSTiP, Włocławek, praca niepublikowana.

Quinn J. B., Hilmer F. G. (1994), *Strategie outsourcingu*, „Manager", nr 5.

Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.