



Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 5(37)/2013

Anna Orzeł

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Outsourcing w transporcie drogowym w ujęciu kosztów pracowniczych

Streszczenie. Monitorowanie przemian, funkcjonowanie i rozwój rynku usług transportowych są niezwykle istotne ze względu na koszty. W procesie globalizacji logistyka nabiera jeszcze większego znaczenia, gdyż poza planowaniem i organizacją stawia na najważniejszą kwestię dla każdego przedsiębiorstwa, a mianowicie optymalizację kosztów. W artykule zostały przeanalizowane dwie koncepcje outsourcingu w transporcie drogowym na obszarze Polski. Rozważania są wstępem do pogłębionej analizy rynków z perspektywy bieżących i przyszłych potrzeb gospodarki.

Słowa kluczowe: zarządzanie, wynagrodzenie, koszty pracy, przedsiębiorstwa transportowe

Wstęp

Rynek zmienia się średnio co 3-4 lata. Według obliczeń OECD Polska w latach 2011-2030 będzie rozwijała się w średnim tempie 2,6% PKB rocznie, a w latach 2030-2060 – 1% PKB¹. Takie prognozy nie zachęcają do inwestycji, a raczej zmuszają przedsiębiorstwa do pogłębionej analizy kosztów. Rynek usług transportowych jest bardzo czuły na wskaźniki gospodarcze ze względu na czynniki, od których zależy zapotrzebowanie. Branża transportu drogowego została mocno obciążona kosztami stałymi. Kluczowe jest więc przyjęcie odpowiedniej strategii dla przedsiębiorstw obsługi transportowej i logistycznej. Taki stan jest spowo-

¹ A. Koziński, *Pomysł na przyszłość polskiej gospodarki: Jak skodę zamienić na jaguara?*, <http://www.polskatimes.pl/artykul/729935,pomysl-na-przyszlosc-polskiej-gospodarki-jak-skodem-zmienic-w-jaguara,id,t.html> [2.06.2013].



dowany kryzysem gospodarczym, który pociąga za sobą wzrost kosztów w firmie. Przedsiębiorstwa koncentrują się na kluczowych działaniach i wyzbywają pobocznych obszarów. O strategii przedsiębiorstwa decyduje struktura kosztów i analiza opłacalności, na podstawie której można dokonać wyboru koncepcji zarządzania opartej na insourcingu lub outsourcingu, mającym na celu zwiększenie efektywności przedsiębiorstwa. W którym kierunku powinny jednak pójść decyzje strategiczne przedsiębiorstw transportu drogowego? Niestety nie ma gotowej recepty, by na podstawie analizy kosztów firmy wskazać właściwą strategię, gdyż liczba czynników stymulujących i ograniczających skuteczność insourcingu lub outsourcingu jest zmienna. Halina Brdulak, kierownik Zakładu Transportu Międzynarodowego i Logistyki w SGH w Warszawie, twierdzi, że najlepiej zarządzane przedsiębiorstwa zmieniają swoje podejście do logistyki co kilka lat, ponieważ tego wymaga od nich zmieniający się rynek². „Trendem dominującym nadal jest outsourcing, jednak firmy nie mogą uciekać od myślenia w kategoriach insourcingu. [...] Trzeba dobrze obserwować rynek i zmieniające się potrzeby konsumentów i elastycznie dostosowywać się do nich”³.

Celem prowadzonych rozważań jest wskazanie oraz analiza koncepcji outsourcingu i insourcingu, ukierunkowanych na wzrost konkurencyjności na rynku transportowym.

1. Outsourcing w ujęciu kosztowym

Pojęcie *outsourcing* pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem wyrażenia *outsider-resource-using*, które oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Polskimi odpowiednikami pojęcia *outsourcing* mogą być terminy „wydzielenie” lub „wyodrębnienie”. Outsourcing polega na korzystaniu z dóbr i usług, które oferuje zewnętrzny wykonawca i które są przedmiotem transakcji rynkowej. Opiera się na zasadzie, że każdy robi to, co potrafi najlepiej (efekt doświadczenia) i co zrobi najtaniej (efekt skali)⁴.

Outsourcing jest ugruntowaną koncepcją w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami. Na przestrzeni 50 lat można prześledzić jego ewolucję od metody wykorzystywanej do realizacji podstawowych zadań biznesowych do koncepcji traktowanej jako metoda strategicznego kształtowania struktury przedsiębiorstwa. Outsourcing to inaczej zlecenie części prac i obowiązków zewnętrznym podmiotom⁵. Jako koncepcja zarządzania jest jednym ze sposobów osiągnięcia większej

² A. Brzozowski, *Ewolucja w transporcie*, wnp.pl, portal gospodarczy [20.12.2012].

³ Ibidem.

⁴ *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*, red. R. Kozłowski, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009, s. 53.

⁵ P. Majewski, *Czas na e-biznes*, Helion, Gliwice 2007, s. 86.

efektywności organizacji. Bardzo dobrze wpisuje się w trendy wyznaczone procesami globalizacji i rozwojem technologii informacyjnych pozwalających na przekraczanie granic państw, przedsiębiorstw i sektorów⁶.

Szybki rozwój outsourcingu w transporcie w XXI w. wypracował podejście, które polega na tym, że nie należy pytać, czy stosować outsourcing, ale jak najskuteczniej go zastosować. Trzeba bowiem mieć na uwadze to, że brak umiejętności w stosowaniu outsourcingu może prowadzić np. do utraty nadzoru nad realizacją usług transportowych, a w konsekwencji do utraty klientów. Co więcej, może wystąpić konflikt interesów przedsiębiorstwa i firmy transportowej w dążeniu firmy do osiągnięcia wysokiej jakości usług, a zarazem zmniejszania kosztów własnej działalności⁷.

W transporcie drogowym najczęściej podlegają outsourcingowi:

- usługi księgowo-
- usługi kadrowo-płacowe,
- usługi marketingowe,
- archiwizacja dokumentów,
- usługi związane z technologią informacyjną,
- usługi serwisowe,
- usługi spedycyjne,
- obsługa informatyczna,
- usługi windykacyjne,
- usługi porządkowe.

Na podstawie wyliczeń wykonanych w firmie transportowej Fargo International Sp. z o.o. można przeprowadzić analizę kosztów zatrudnienia specjalisty w stosunku do kosztów zewnętrznych za usługę wykonywaną przez specjalistę. Porównanie zostało dokonane na podstawie najczęściej oddawanych na zewnątrz usług księgowych z firmą TaxCare, która według cenników prowadzi księgi handlowe dla spółek osobowych i spółek kapitałowych posiadających do 150 dokumentów miesięcznie w cenie 1399 zł netto.

Istotną funkcją outsourcingu kadrowo-płacowego jest możliwość wydzielenia i przekazania części zadań w ręce fachowców i wysokich rangą specjalistów, na zatrudnienie których prawdopodobnie nie byłoby stać przedsiębiorstwa lub których zatrudnienie byłoby mało racjonalne. Firma outsourcingowa jest najczęściej bardzo wąsko wyspecjalizowana. Zatrudnia specjalistów, często inwestując w rozwijanie ich wiedzy, ponosząc koszty szkoleń, kursów czy nawet studiów podyplomowych, w celu dostarczenia jak najlepszych rozwiązań i zwiększenia kon-

⁶ M. Dudziak, *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, nr 1, s. 2.

⁷ M. Ludwiński dla Wydawnictwa Naukowego PWN, *Twoja-Firma.pl*, portal małych i średnich firm, <http://www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16798362, czy-oplaca-sie-outsourcing-rachunkowosci-na-poziomie-duzej-firmy.html> [12.10.2012].

Tabela 1. Koszty zatrudnienia pracownika z uposażeniem 3500 zł netto miesięcznie

Przedmiot kosztów	Miesięczny koszt zatrudnienia specjalisty (w zł)
Wynagrodzenie brutto pracownika	4928
Koszty wynagrodzenia ponoszone przez pracodawcę	1156
Świadczenie urlopowe lub urlop (26 dni)	1094
Koszty chorobowe (7 dni w roku)	1548
Czynsz	180
Koszty telefonów	170
Koszty sieci	30
Media	20
Wyposażenie miejsca pracy liczone na 3 lata	54
Komputer, akcesoria, programy	128
Licencje oprogramowania	50
Wsparcie IT (2 godziny miesięcznie)	120
Materiały biurowe	10
Świadczenia na rzecz pracowników (kawa, herbata, woda)	30
Dostęp do publikacji merytorycznych	100
Szkolenia	100
Koszty pracownicze (BHP, lekarz)	30
Razem	9748

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z firmy transportowej Fargo International Sp. z o.o.

Tabela 2. Koszty za obsługę usług księgowych prowadzonych w formie ksiąg handlowych

Liczba dokumentów	do 10	do 20	do 50	do 100	do 125	do 150
Koszty (w zł)	499	649	799	1099	1249	1399

Źródło: <http://www.taxcare.pl/ksiegowosc/ksiegi-handlowe> [1.04.2013].

kurencyjności własnej firmy. Warto podkreślić, że firma macierzysta nie korzysta z wiedzy i doświadczenia tylko jednego specjalisty, ale ma dostęp do wszystkich zasobów zgromadzonych przez usługodawcę⁸.

Można przyjąć, że zatrudniając księgową w małej firmie transportowej, która będzie prowadziła również kadry dla pracowników, miesięczny koszt pracy dla pracodawcy wyniesie 9748 zł. Natomiast przy zamówieniu tej samej usługi w firmie zewnętrznej jej koszt będzie wynosił jedynie 15% kosztu zatrudnienia pracownika. Należy też wziąć pod uwagę dodatkowe elementy, takie jak kontrole różnych urzędów, które destabilizują czynności firmy, zabierając czas i angażując pracowników w czynności, które nie są podstawowym przedmiotem działalności

⁸ M. Hernecka, E. Kurz, *Outsourcing kadr i plac: rozwiązanie na czas kryzysu*, <http://www.egospodarka.pl/84110,Outsourcing-kadr-i-plac-rozwiazanie-na-czas-kryzysu,1,20,2.html> [2.01.2013].

firmy. Przykładem mogą być kontrole przeprowadzane przez Państwową Inspekcję Pracy, które główny nacisk kładą na dyscyplinę w zakresie śledzenia zmian w prawie pracy oraz dbałości o prawa pracownicze. Ich celem jest zwiększanie elastyczności struktury przedsiębiorstwa, tzn. zwiększanie szybkości, skuteczności i efektywności jego reakcji na zmiany otoczenia rynkowego⁹.

Do najważniejszych korzyści outsourcingu w transporcie należą:

- minimalizacja zatrudnienia, która oznacza zmniejszenie kosztów bieżących działania przedsiębiorstwa,
- obsługa przez wysoko wykwalifikowany personel,
- otrzymywanie stałych (bez przerw na urlop, chorobę itp.), najwyższej jakości usług dzięki doświadczeniu i specjalizacji świadczących je firm¹⁰,
- dostęp do całej wiedzy zgromadzonej w firmie doradczej, do baz danych oraz doświadczenia innych ekspertów,
- bardziej efektywne wykorzystanie czasu pracy,
- wysoka jakość usług,
- zwiększenie wydajności pracy dzięki wykorzystaniu najnowszych rozwiązań technologicznych i informatycznych,
- utrzymanie pożądanego poziomu etatów, przy zapewnieniu wystarczającej liczby wykwalifikowanych pracowników,
- zwiększenie wydajności pracowników własnej firmy przez oddelegowanie rutynowych i czasochłonnych zadań na zewnątrz,
- zmniejszenie wysokości kosztów inwestycji (zleceniodawca płaci za usługę, a nie musi inwestować w infrastrukturę, nie ma potrzeby natychmiastowego i trwałego angażowania kapitału firmy w sferę obsługiwaną przez outsourcing),
- uwolnienie środków finansowych zamrożonych w działalności niemającej podstawowego charakteru dla organizacji¹¹,
- przeniesienie ryzyka starzenia się technologii na firmę outsourcingową,
- wsparcie informacyjne – doradca telefonicznie lub mailowo może odpowiedzieć na kluczowe pytania w bardzo krótkim czasie,
- możliwość przesunięcia zasobów przedsiębiorstwa na inne cele.

Decyzja o outsourcingu w dziedzinie transportu nie jest łatwa i wymaga zbadania jego opłacalności, gdyż poza przedstawionymi zaletami jego wdrożenia trzeba wziąć pod uwagę niepożądane sytuacje. Na początku jednak należy zidentyfikować w firmie obszary będące jej wyróżnikiem na rynku, decydujące o tym, że klient wybiera usługi lub produkty tej właśnie firmy, a nie konkurenta. Out-

⁹ M. Trocki, *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materialowa i Logistyka” 1999, nr 9, s. 181.

¹⁰ *Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, J. Nazarko, Difin, Warszawa 2006, s. 43.

¹¹ A. Kupczyk, *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wyd. Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 96-98.

sourcingowi nie powinny podlegać kluczowe zadania, które wynikają z połączenia wiedzy, specjalizacji i technologii, informacji i metod działania charakterystycznych dla danej firmy i w dużym stopniu decydujących o jej sukcesie na rynku.

Badając ryzyko związane z wykorzystaniem outsourcingu, trzeba też uwzględnić kwestię zachowania poufności informacji i danych. Decyzja o outsourcingu powinna być połączona z analizą kosztów i oczekiwanych efektów. Analizie finansowej (obecnych i przyszłych kosztów procesów będących przedmiotem outsourcingu) powinny towarzyszyć badania zależności między obecną efektywnością obszaru, który firma zamierza przekazać zewnętrznemu partnerowi, a jej pożądaną wielkością.

Koncerny decydujące się na outsourcing mogą liczyć na duże oszczędności – ich koszty spadają o ok. 20-35%¹². Firma redukuje m.in. wydatki na utrzymanie infrastruktury biurowej i magazynowej, nie zajmuje się kwestią poszukiwania nowych pracowników, nie organizuje i nie opłaca szkoleń. Nie jest to jednak jedyna zaleta. Coraz ważniejsze stają się inne czynniki, takie jak: dążenie do realizacji usług na najwyższym poziomie, możliwość koncentracji na funkcjach biznesowych czy dostęp do specjalistycznej wiedzy – twierdzi Beno Dolžan, dyrektor marketingu i sprzedaży w Polfie Łódź. Outsourcing może zatem przynosić wielu firmom z branży transportu drogowego wymierne korzyści, lecz zawsze musi być poprzedzony głęboką analizą uwzględniającą specyfikę funkcjonowania firmy.

2. Fazy outsourcingu

Każdy proces outsourcingu składa się z określonych faz. Podział na fazy pozwala na eliminację wydzieleń, które nie przyniosą oczekiwanych korzyści. Szansą na sukces wynikający z outsourcingu dla firm transportowych jest prawidłowe wdrożenie metody oraz właściwe zarządzanie w okresie współpracy z outsourcingem. W tym celu warto określić fazy outsourcingu i przeprowadzić ich analizę (tabela 3).

Przed podjęciem decyzji o outsourcingu należy odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Czy firma świadcząca usługi jest w stanie realizować je na takim poziomie, do jakiego przyzwyczajeni są pracownicy? Czy wszystkie zadania będą wykonywane właściwie, a komunikacja z pracownikami będzie zadowalająca?

2. Czy usługodawca poświęci czas, by poznać system pracy, procedur i w ten sposób poprawić jakość obsługi? (niezwykle trudno bowiem określić cenę jakości obsługi i dobrej woli usługodawcy).

3. Czy usługodawca wykorzystuje technologię, jakiej wymaga przedsiębiorstwo?

¹² <http://www.freightlink.pl/ferry-ports.php> [1.04.2013].

Tabela 3. Fazy outsourcingu

Faza koncepcyjna	
Określenie celów outsourcingu	Zgodnie z systemowym i celowościowym podejściem w zarządzaniu firmy wyznaczają podstawowe cele outsourcingu: strategiczne, operacyjne, rynkowe, ekonomiczne i finansowe, organizacyjne, motywacyjne, techniczno-technologiczne, prawne, dostosowane do specyfiki
Analiza kosztów i korzyści z wdrożenia metody outsourcingu	Analiza hierarchii i struktury wyznaczonych celów pod względem zbieżności z celami strategicznymi, taktycznymi i operacyjnymi firmy. Ważna jest też identyfikacja i ocena kosztów oraz zagrożeń wewnętrznych związanych z wydzieleniem w ramach outsourcingu
Analiza szans i ryzyka związanych z wdrożeniem outsourcingu	Analiza uwarunkowań zewnętrznych wydzielenia, związanych z oceną szans i zewnętrznych zagrożeń. W analizach bierze się pod uwagę takie aspekty, jak istnienie rynku usług outsourcingowych oraz wpływ wydzielenia na relacje z interesariuszami
Faza realizacji	
Stworzenie harmonogramu wdrożenia	Ma charakter porządkujący i sprowadza się do przygotowania taktycznego harmonogramu wdrożenia
Poinformowanie pracowników o planowanym wdrożeniu metody outsourcingu	Jego celem jest ograniczenie obaw wśród załogi i zmniejszenie ewentualnego oporu wobec zmian. W przypadku mikroprzedsiębiorstw etap ten dotyczy tylko tych podmiotów, które zatrudniają pracowników
Typowanie potencjalnych partnerów outsourcingowych (firm usługowych)	Wybór potencjalnych firm usługowych spośród istniejących na rynku usług obsługi zewnętrznej w określonym obszarze, dokonywany na podstawie różnorodnych źródeł informacji (formalnych i nieformalnych)
Opracowanie zapytań ofertowych i wybór firm, do których zostaną one przesłane	Opracowanie zapytań do uszczegółowionej listy potencjalnych partnerów i analiza szczegółów dotyczących przyszłej współpracy w ramach outsourcingu
Negocjowanie warunków umowy	Określenie szczegółów przyszłej współpracy
Wybór firmy usługowej	Ostateczny wybór partnera i podpisanie umowy outsourcingowej. W przypadku mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw jest to samodzielna decyzja właścicieli lub kierownictwa i nie wymaga przeprowadzenia postępowania w ramach procedur przetargowych
Opracowanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy	Ustalenie ostatecznego harmonogramu współpracy, uwzględniającego m.in. terminy i zasady transferu zasobów fizycznych i informacji pomiędzy partnerami
Faza operacyjna	
Realizacja pierwszych zleceń	Rozpoczęcie operacyjnej współpracy i realizacja pierwszych zleceń. Ponieważ mogą wystąpić pewne niedociągnięcia organizacyjne, etap ten wyodrębniono z fazy operacyjnej. Przewiduje się, że może on trwać ok. 3 miesiące lub 3 cykli organizacyjnych w przypadku usług o charakterze ciągłym
Zaawansowana współpraca	Prowadzona jest współpraca w ramach outsourcingu, a wszelkie nieprawidłowości na bieżąco wyjaśniane przez obie strony kontraktu

cd. tabeli 3

Kontrola wykorzystania outsourcingu i wprowadzanie ewentualnych modyfikacji	Punktem wyjścia tego etapu stają się założenia wyznaczone w fazie koncepcyjnej, dotyczące celów, korzyści oraz zagrożeń związanych z wdrożeniem opisywanej metody zarządzania
---	---

Źródło: opracowanie na podstawie: M. Matejun, *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku*, red. W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2011, s. 121-139.

4. Czy usługodawca będzie skrupulatnie przestrzegał przepisów oraz sporządzał i przekazywał niezbędne sprawozdania właściwym organom administracyjnym?

5. Czy firma świadcząca usługi dysponuje odpowiednimi systemami komunikacji głosowej z pracownikami usługobiorcy?¹³

Duże znaczenie dla powodzenia outsourcingu ma właściwie przeprowadzona analiza uwarunkowań strategicznych oraz precyzyjne określenie wszystkich działań, które należy podjąć. Należy rozważyć zarówno korzyści, jak i zagrożenia oraz określić czas przeznaczony na jego realizację. Tego typu zmiany z reguły odbywają się, a przynajmniej powinny odbywać się etapami. Każdy z nich musi być dokładnie zaplanowany, dobrze wdrożony i skutecznie zarządzany oraz monitorowany¹⁴.

Podsumowanie

Wykorzystanie outsourcingu pozwala przedsiębiorstwu skoncentrować się na swej zasadniczej działalności i poświęcić uwagę zaspokajaniu potrzeb klienta, by zdobyć przewagę konkurencyjną i osiągnąć zyski. Przy podejmowaniu decyzji o wydzieleniu części zadań i przekazaniu ich do obsługi innym podmiotom poziom kosztów stanowi jeden z istotniejszych elementów, zwłaszcza w gospodarce dotkniętej kryzysem. Dlatego analiza konkurencji i zastosowanie tańszych form zarządzania przedsiębiorstwem daje szansę wzmocnienia pozycji wśród konkurencji. Outsourcing stanowi więc strategiczne narzędzie biznesowe, które pomaga zarządzać przedsiębiorstwem i umożliwia mu szybszy wzrost. Nie jest łatwo osiągnąć specjalistyczną wiedzę na temat wciąż rozwijających się technologii, a jeszcze trudniej być na bieżąco. Znacznie lepiej i rozsądniej jest zwrócić się do specjalistów z firmy zewnętrznej mogących zapewnić stały poziom usług, niż inwestować w pracowników, którzy po zdobyciu specjalistycznej wiedzy najprawdopodobniej odejdą, by z korzyścią dla siebie sprzedawać ją na otwartym rynku.

¹³ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 38.

¹⁴ M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 65.

Outsourcing doskonale wpisuje się w trendy wyznaczone procesami globalizacji i rozwojem technologii informacyjnych. Koncepcja ta wskazuje bowiem na dążenie do specjalizacji w każdej dziedzinie, mające na celu optymalizację kosztów przedsiębiorstwa. Rynek usług outsourcingowych jest coraz dojrzały, przez co może być traktowany jako efektywne narzędzie do zarządzania przedsiębiorstwem. Jak bowiem mawiał Henry Ford: „Jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu, żebyśmy to robili. Powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej”.

Literatura

- Brzozowski A., *Ewolucja w transporcie*, wnp.pl, portal gospodarczy [20.12.2012].
- Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Dudziak M., *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2005, nr 1.
- Hernecka M., Kurz E., *Outsourcing kadr i plac: rozwiązanie na czas kryzysu*, http://www.egospodarka.pl/84110_Outsourcing-kadr-i-plac-rozwiazanie-na-czas-kryzysu,1,20,2.html [2.01.2013].
- <http://www.freightlink.pl/ferry-ports.php> [1.04.2013].
- <http://www.taxcare.pl/ksiegowosc/ksiegi-handlowe> [1.04.2013].
- Instrumenty zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, red. W. Kowalczewski, J. Nazarko, Difin, Warszawa 2006.
- Kłós M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- Koziński A., *Pomysł na przyszłość polskiej gospodarki: Jak skodę zamienić na jaguara?*, <http://www.polskatimes.pl/artukul/729935,pomysl-na-przyszlosc-polskiej-gospodarki-jak-skodem-zmienic-w-jaguara,id,t.html> [2.06.2013].
- Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*, red. R. Kozłowski, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Kuczyk A., *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wyd. Prawno-Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998.
- Ludwiński dla Wydawnictwa Naukowego PWN, *Twoja-Firma.pl*, portal małych i średnich firm, <http://www.twoja-firma.pl/wiadomosc/16798362,czy-oplaca-sie-outsourcing-rachunkowosci-na-poziomie-duzej-firmy.html> [12.10.2012].
- Majewski P., *Czas na e-biznes*, Helion, Gliwice 2007.
- Matejun M., *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku*, red. W. Matwiejczuk, Difin, Warszawa 2011.
- Trocki M., *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 1999, nr 9.

Outsourcing in Road Transport from a Staff Costs Perspective

Summary. Monitoring of changes, functioning and development of transport services are very important for the costs. In the globalisation process logistics becomes more and more significant as, apart from planning and organization, it prioritizes the most important thing for any enterprise – the

optimisation of costs. The article analyses two concepts of outsourcing in road transport in Poland. The discussion is an introduction to a thorough analysis of markets from the perspective of current and future economic.

Key words: management, remuneration, labour costs, transport enterprises