

# Marta Wiszniewska

---

## Kontraktowanie usług transportowych – outsourcing Sił Zbrojnych RP

---

Obronność - Zeszyty Naukowe Wydziału Zarządzania i Dowodzenia Akademii  
Obrony Narodowej nr 1, 203-212

---

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

## KONTRAKTOWANIE USŁUG TRANSPORTOWYCH- OUTSOURCING SIŁ ZBROJNYCH RP

Outsourcing oznacza korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Mamy z nim do czynienia w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zleca zewnętrznej firmie czynności, które zostaną wykonane przez nią efektywniej, czyli taniej, szybciej, lepiej. Wzrost konkurencji na rynku wymusza na przedsiębiorcach szukanie nowych rozwiązań zmierzających do podniesienia jakości usług oraz poszerzenia oferty bez dużych nakładów inwestycyjnych. Outsourcing głównie stosowany jest do realizacji usług nie będących podstawowym przedmiotem działania przedsiębiorstwa<sup>324</sup>.

Występują trzy podstawowe grupy usług zewnętrznych:

- outsourcing kontraktowy, który polega na zleceniu wykonania usług transportowych zewnętrznej firmie na podstawie zawartego z wykonawcą kontraktu. Tym samym następuje rezygnacja z utrzymywania własnej komórki transportowej (właśnie ten rodzaj outsourcingu jest wykorzystywany w Siłach Zbrojnych RP w zakresie określonej grupy pojazdów niewykorzystywanych do celów bojowych);
- outsourcing kapitałowy, polegający na wydzieleniu z danego przedsiębiorstwa spółki mającej na celu świadczenie usług transportowych; w ten sposób jest tworzona spółka powiązana kapitałowo ze spółką, z której została wydzielona;
- outsourcing sektorowy/branżowy, który można zaliczyć do rodzaju outsourcingu kapitałowego. Polega on na tworzeniu przez grupę przedsiębiorstw, z tej samej branży, jednej wspólnej firmy zajmującej się świadczeniem usług transportowych.

Zasadniczo wymienia się dwa rodzaje outsourcingu: wewnętrzny i zewnętrzny.

Outsourcing zewnętrzny nazywany jest mianem wyodrębnienia, jego zasadnicza rola polega na wykonaniu zleczonej usługi zewnętrznej firmie niezależnej od zleceniodawcy. W tym przypadku zleceniodawca ma niewielki wpływ na wykonanie usługi.

Outsourcing wewnętrzny określany mianem wydzielenia. W tej postaci następuje zlecenie wykonania usługi niezależnej prawnie firmie, jednak kapitałowo jest powiązany ze zleceniodawcą.

---

<sup>324</sup> M. Ciesielski, (red.), *Logistyka w biznesie*, PWE, Warszawa 2006, s.7.

Outsourcing wewnętrzny pozwala na kontrolę wykonania usługi. Wykonanie usługi może być przekazane:

- firmie, która wywodzi się ze spółki zlecającej,
- spółce, w której zleceniodawca posiada udziały.

Zlecenie zadań i usług firmom specjalizującym się w danych działaniach może przynieść określone korzyści. Podstawowe cele outsourcingu kształtują się następująco:

**Strategiczne:**

- koncentracja na głównych problemach,
- wzrost swobody działalności strategicznej,
- wzrost elastyczności działania,
- wzrost skuteczności i efektywności działania.

**Rynkowe:**

- wzrost pozycji do konkurencji,
- zwiększenie zakresu działania,
- koncentracja lub dywersyfikacja działalności.

**Ekonomiczne:**

- wzrost przychodów
- zmniejszenie kosztów,
- poprawa osiągniętych wyników ekonomicznych.

**Organizacyjne:**

- zmniejszenie zatrudnienia,
- sprawniejsze działanie struktur,
- usprawnienie procedur organizacyjnych.

W outsourcingu jednym z głównych czynników, które wpływają na jego opłacalność, a zarazem są podstawowym kryterium wyboru firmy outsourcingowej, jest z pewnością cena. Można wyróżnić trzy podstawowe strategie cenowe:

- strategia wysokiej ceny, może być stosowana głównie w usługach specjalistycznych, posiadających niewielką konkurencję na rynku;
- ceny penetracyjnej, gdzie ustala się ceny na poziomie opłacalności, a w niektórych wypadkach, na krótki okres, nawet poniżej kosztów; celem rezygnacji z krótkookresowego zysku jest zdobycie jak największego udziału w rynku danego rodzaju usług. Może być ona stosowana dla usług, które nie są zbyt wysokiej jakości, jednak w obszarze charakteryzującym się dużą konkurencyjnością.
- cen średnich, jest to najczęściej stosowana strategia rynkowa; cena za usługi jest ustalana na poziomie średnim, a rywalizacja z innymi przedsiębiorstwami transportowymi, odbywa się na polach promocyjnym i dystrybucyjnym.

Strategie konkurowania to strategie, dzięki którym przedsiębiorstwo może osiągnąć przewagę na rynku nad konkurentami. Wyszczególnia się dwie podstawowe grupy strategii konkurowania:

- strategia wyróżnienia, jej podstawową cechą jest zaproponowanie klientom, w ramach świadczonych przez siebie usług, pewnej wartości dodatkowej. Dobre dobranie wartości dodatkowej powoduje odwrócenie uwagi klienta od płaconej przez niego ceny. W wyniku czego cena przestaje stanowić podstawowe kryterium wyboru oferty.
- strategia niskich kosztów, jest strategią będącą przeciwieństwem strategii wyróżnienia; jej celem jest uzyskanie niższego poziomu kosztów usług niż konkurencja i przyciągnięcie klienta niską ceną.

Jeszcze jedną strategią konkurowania, jest strategia koncentracji, stanowiąca pewnego rodzaju powiązanie wyżej wymienionych dwóch strategii. Polega na koncentracji działań na wybranym segmencie rynku. Opiera się na oferowaniu klientom usług zwiększonych o wartość dodatkową po cenach niższych niż konkurencja lub wyższych, ale z dostarczaniem dodatkowych korzyści uzasadniających cenę produktu lub usługi.

Wymienione powyżej określenia i definicje outsourcingu wskazują, że z powodu złożoności opisanie jego istoty wymaga przedstawienia wielu, wszelkiego rodzaju aspektów i uwarunkowań. Na początek należy określić zasadnicze niezbędne do jego identyfikacji decyzje - pierwszą z nich jest Make-or-buy, następnie kluczowe kompetencje, a w końcu formy współpracy z partnerem outsourcingowym. Czołową rolę odgrywają kluczowe kompetencje, gdyż to czy nasz projekt zakończy się sukcesem, w dużej mierze zależy od umiejętności organizacji identyfikacji jej funkcjonowania, które zalicza się do kluczowych oraz pozostałych procesów, które realizowane są w poszczególnych obszarach niezakwalifikowanych do kluczowych.

Outsourcing jako złożone pojęcie zawiera w sobie dwie charakterystyczne formy i obszary działalności. Pierwsza zasadnicza forma zajmuje się wydzieleniem określonego obszaru działalności organizacji oraz przekazaniem go do wykonania podmiotowi zewnętrznemu, natomiast druga determinuje działania zmierzające do długoterminowej współpracy na konkretnych zasadach partnerskich z partnerem outsourcingowym.

Ważnym elementem jest też określenie, iż redukcja kosztów w przedsiębiorstwie nie może być głównym czynnikiem decydującym o wprowadzeniu rozwiązań outsourcingowych, choć z pewnością jest to czynnik niezmiernie ważny. To właśnie decyzje, dotyczące w podstawowej mierze redukcji kosztów, powodowały, że wdrożono pierwsze rozwiązania outsourcingowe.

Powodzenie umowy outsourcingowej zależy w dużej części od początkowej jej fazy. Outsourcing powinien być wdrażany etapami, które powinny być w miarę precyzyjnie zapisane w umowie. Przejęcie opieki nad określoną sferą działalności firmy przez drugą firmę wymaga dobrego poznania się i zdobycia zaufania przez obie strony umowy outsourcingu.

Zanim jednak podjęte zostaną działania outsourcingowe zmierzające do wyodrębnienia jednostki spełniającej określone funkcje w firmie, na karze menedżerskiej spoczywa odpowiedzialność związana z przeprowadzeniem szczegółowej analizy ekonomicznej oraz rozważenie postulatów przemawiających za takim rozwiązaniem jak outsourcing lub przeciw niemu. Wówczas pod uwagę bierze się koszty, jakie firma ponosi w związku z realizowaniem danej funkcji oraz analizuje się, w jakim stopniu zmieniłaby się ich wielkość, gdyby była realizowana na zewnątrz. Warunki wewnętrzne umożliwiające współpracę z firmami outsourcingowymi: - akceptacja przez właścicieli i kierownictwo wydziału organizacji, z której pewne funkcje mają być wyodrębnione:

- poprawa skuteczności działania organizacji pod względem strategicznym, organizacyjnym, rynkowym i ekonomicznym,
- możliwość zapewnienia kontroli nad działalnością jednostek wydzielonych .

Zastosowanie outsourcingu pozwala przedsiębiorstwu skoncentrować się na swej podstawowej działalności. Outsourcing stanowi, więc strategiczne narzędzie biznesowe, które pomaga zarządzać przedsiębiorstwem i umożliwia mu szybszy wzrost. Nie jest łatwo osiągnąć specjalistyczną wiedzę na temat stale rozwijających się technologii związanych z sektorem transportu. Znacznie lepiej i rozsądniej jest zwrócić się do specjalistów z firmy zewnętrznej mogących zagwarantować stały poziom usług, niż stale inwestować w coraz doskonalsze i nowocześniejsze środki transportu przy ciągle zmieniającej się specyfice wymagań.

#### **Outsourcing usług transportowych w SZ**

Outsourcing usług logistycznych, a w szczególności usługi kontraktowe związane z pionem transportu w SZ RP, są obszarem rozwijającym się stosunkowo wolno. Brak jest tym działaniom dynamiki, gdyż dotychczas obszar zapotrzebowania logistycznego w sektorze transportu był realizowany w większości własnym nakładem sił i środków. Nowoczesna armia musi jednak - szczególnie w czasie pokoju - racjonalnie dysponować finansami, redukując zbędne koszty, a to właśnie umożliwia korzystanie z zasobów nowoczesnych, wyspecjalizowanych firm transportowych.

Outsourcing usług transportowych ma na celu zapewnienie Siłom Zbrojnym optymalnych korzyści, płynących ze współpracy z przedsiębiorcami cywilnymi oferującymi usługi transportowe. Odnosi się to szczególnie do określonych grup pojazdów, niewykorzystywanych do celów bojowych, a jedynie do zabezpieczenia logistycznego, pozwalających na osiągnięcie zamierzonych celów<sup>325</sup>.

---

<sup>325</sup> D. Ciesielska M.J Radło, *Outsourcing w praktyce*, Poltex sp. z o.o. Warszawa 2011, s.38-40.

Szeroko pojmowany outsourcing usług transportowych jest od wielu lat z powodzeniem wykorzystywany w wielu armiach świata. Sektor transportowy firm prywatnych rozwija się bardzo dynamicznie, co pozwala również na szybki rozwój technologiczny tego obszaru. Dzięki temu siły zbrojne mogą korzystać z nowoczesnego sprzętu, bez ponoszenia kosztów własnych. Jest to o tyle ważne, że wykorzystanie własnego transportu jest tym bardziej opłacalne, im więcej ładunków jest przewożonych w jednostce czasu. Dodatkowymi kosztami, z których Siły Zbrojne RP mogą zrezygnować, korzystając z usług transportowych oferowanych przez przewoźników cywilnych, są koszty jawne i ukryte. Do jawnych najczęściej zaliczana jest cena zakupu pojazdu oraz wartość ubezpieczenia. Natomiast koszty ukryte to wszelkie wydatki, które mogą zostać pominięte przy planowaniu taboru transportowego. Zalicza się do nich koszty bieżącej eksploatacji, napraw, przeglądów, związane z administracją pojazdami, zarządzania bazą transportową oraz zamrożenia środków finansowych.

Z doświadczeń wynika, że umowy outsourcingowe pomiędzy siłami zbrojnymi a sektorem prywatnych przedsiębiorstw transportowych niosą za sobą wiele pozytywnych skutków, nie tylko dotyczących obniżenia kosztów, co oczywiście jest jednym z podstawowych założeń tej umowy, lecz także szereg innego rodzaju korzyści.

Jedną z nich jest większe skoncentrowanie się sił zbrojnych na podstawowej działalności, jaką jest szkolenie i wykonywanie zadań bojowych oraz wykorzystanie posiadanych już zasobów do innych celów. Ponadto Siły Zbrojne RP, korzystając z umów outsourcingowych związanych z transportem, mogą osiągać wiele innych pozytywnych, a zrazem ściśle ze sobą powiązanych korzyści, które mogą stać się filarem udanej wieloletniej współpracy zarówno dla Sił Zbrojnych RP, jak i dla sektora przedsiębiorstw prywatnych, świadczących usługi transportowe. Należą do nich:

- powierzenie części organizacji pionu transportu grupie fachowców, którzy wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem mogą efektywniej wesprzeć działania logistyczne w danym obszarze sił zbrojnych;
- uzyskanie większej stabilności opieki nad powierzonym majątkiem, a także funkcjami organizacyjnymi (uniezależnienie od np. urlopu osoby wykonującej dane działania);
- możliwość korzystania z usług ekspertów o dużym doświadczeniu oraz fachowości, co zaoszczędza czas i koszty kształcenia specjalistów w danej dziedzinie, nie mającej bezpośredniego celu z działaniami bojowymi<sup>326</sup>.

Umowa outsourcingowa z prywatną firmą transportową to dla wojska więcej niż zatrudnienie pojedynczego fachowca, bo specjalista skierowany

---

<sup>326</sup> Bravard, R.Morgan, *Inteligentny outsourcing sztuka skutecznej współpracy*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2010, s.26.

do danej współpracy korzysta z całej wiedzy zgromadzonej w firmie doradczej, z firmowych baz danych oraz z porad innych ekspertów, w celu rozwiązywania innych sytuacji kryzysowych, czy w sferze doradztwa. Nie ma tu potrzeby zatrudniania wysoko specjalizowanych pracowników. Ominięcie kosztów ich wykszolenia daje duże oszczędności, gdyż przy wykonywaniu pracy specjalista korzysta ze stanowiska pracy oraz oprzyrządowania i oprogramowania firmy outsourcingowej. Łatwy i szybki dostęp do najnowszych technologii pozwala na efektywniejsze działania operacyjne w innych obszarach i skierowanie większości sił do efektywniejszych działań.

Niewątpliwie umowa outsourcingowa musi gwarantować wysoką jakość usług na bazie dotychczasowych doświadczeń oraz specjalizacji firm oferujących szeroki zakres usług transportowych. Ryzyko starzenia się technologii spada na barki firmy outsourcingowej, dzięki czemu można korzystać z nowoczesnego sprzętu w długim okresie, bez planowania drogiego zapotrzebowania sprzętowego.

Kiedy decydujemy się na skorzystanie z usług danego przewoźnika, jednym z głównych i najważniejszym kryterium wpływającym na wybór rozwiązania outsourcingowego, jest cena za usługi transportowe. Można wyróżnić trzy podstawowe grupy strategii cenowej: wysokiej ceny, ceny penetracyjnej i cen średnich.

Wysoka cena może być stosowana głównie w usługach specjalistycznych, posiadających niewielką konkurencję rynkową.

Cena penetracyjna ustalana jest na poziomie opłacalności, a w niektórych przypadkach na krótki okres, nawet poniżej poziomu kosztów. Celem rezygnacji z krótkookresowego zysku jest zdobycie jak największego udziału w rynku danego rodzaju usług. Może być ona stosowana do usług niezbyt wysokiej jakości, o dużej konkurencyjności rynkowej.

Cena średnia jest najczęściej stosowaną strategią rynkową. Cena za usługi ustalana jest na średnim poziomie, a rywalizacja z innymi przedsiębiorstwami odbywa się na polach promocyjnym i dystrybucyjnym<sup>327</sup>.

Poza ekonomicznym czynnikiem, jakim jest cena za usługi transportowe, proces wyboru przewoźnika przebiega zazwyczaj w dwóch etapach: wyboru odpowiedniej gałęzi transportu oraz przewoźnika.

Etap pierwszy – wybór gałęzi transportu - dokonuje się w zależności od rodzaju ładunku i innych czynników, a także podyktowany jest osiągnięciem jak najniższych całkowitych kosztów logistycznych. W etapie drugim, następuje wybór konkretnego przewoźnika w ramach wybranej wcześniej gałęzi transportu<sup>328</sup>.

---

<sup>327</sup> K. Ficoń, *Procesy logistyczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Impuls Plus Consulting, Gdynia 2001, s.32

<sup>328</sup> T. Kopczyński, *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s.57.

Wybór przewoźnika jest istotną decyzją, ale zawsze istnieje możliwość jej zmiany. Firma nie podejmuje decyzji za każdym razem, gdy następuje kolejne zlecenie wykonania usługi. Przeważnie po dokonaniu wyboru rodzaju transportu i konkretnego przewoźnika, korzysta z jego usług do momentu, gdy ich jakość i stawki przewozowe są dla partnera outsourcingowego zadowalające<sup>329</sup>.

Czynniki wpływające na wybór przewoźnika to głównie: koszty transportu, pakowania, czas przewozu, niezawodność przewozu, zdolność przewozowa, dostępność przestrzenna, zapewnienie bezpieczeństwa przewozu.

Koszty transportu są jednym z najistotniejszych kryteriów wyboru przewoźnika. Wysokość tych kosztów uzależniona jest od gałęzi transportu. Stanowią one wypadkową stawek przewozowych, minimalnej wagi ładunków, kosztów pakowania, tworzenia jednostek ładunkowych, prac załadunkowych i wyładunkowych<sup>330</sup>.

Czas przewozu to czas, w którym przewożony jest ładunek od punktu nadania do punktu dostawy. Wpływa na niego nie tylko czas przetransportowania ładunku, ale także czynności załadunkowo-wyładunkowe.

Niezawodność przewozu, czyli deklarowana przez przewoźnika regularność czasu przewozu.

Zdolność przewozowa określa zdolność danego przewoźnika do świadczenia konkretnej usługi transportowej. Jest to związane również z możliwościami załadunkowo-rozładunkowymi;

Dostępność przestrzenna, czyli zdolność do obsługi przez danego przewoźnika określonej trasy przewozowej;

Zabezpieczenie ładunku ma na celu określenie zdolności przewoźnika do zapewnienia bezpieczeństwa transportowanemu ładunkowi do chwili dostarczenia go do miejsca przeznaczenia.

Oczywiście, zawieranie umów outsourcingowych niesie za sobą również negatywne skutki, takie jak wydłużenie czasu reakcji na niektóre działania logistyczne, niepewność co do zachowania poufności informacji i danych, jak i szereg pomniejszych skutków. Korzystnie oraz jasno sformułowana umowa outsourcingowa może je jednak w dużym stopniu zniwelować. Jednakże zakres korzyści jest dużo większy, ponieważ przemyślane działanie w obszarze wprowadzania i podpisania umów outsourcingowych przynosi pozytywne skutki i efekty w ponad 80% firm korzystających z takich rozwiązań. Zanim jednak zaczniemy podejmować jakiegokolwiek działa-

---

<sup>329</sup> Cz. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2003, s.15.

<sup>330</sup> M.J Power, K.C Desouza, C.Bonifazi, *Outsourcig podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes sp.zo.o., Warszawa 2010, s. 37-42.



nia w kierunku kontraktowania usług transportowych w Siłach Zbrojnych RP musimy nakreślić proces wykorzystania i wdrożenia outsourcingu, który składa się z czterech głównych etapów określających: potrzeby, możliwości, wybór i realizację (wdrożenie).

**Potrzeby to:**

- celowość i zasadność kontraktowania;
- określenie potrzeb;
- analiza kosztów i efektów;
- oszacowanie ryzyka;
- stan obecny a stan oczekiwany.

**Możliwości** określają i zapewniają:

- możliwości skorzystania z zewnętrznych usług transportowych;
- kryteria wyboru przewoźnika;
- zebranie i wybór interesujących ofert.

**Wybór** stanowią:

- proces negocjacyjny warunków umowy;
- ustalanie ważnych cech przewoźnika: kompetencje, fachowość, doświadczenie, położenie, umiejętności personelu;
- wskazanie danego przewoźnika.

**Wdrożenie** to:

- ewentualna zmian i przebudowa sieci logistycznej klienta;
- indywidualny czas wdrożenia.

Bardzo ważną rolę w nadzorowaniu i koordynowaniu umów outsourcingowych ma do spełnienia Inspektorat Wsparcia SZ RP. To właśnie na nim powinno opierać się wiele szczebli decyzyjnych, związanych ze sprawnym przebiegiem kontraktowania usług transportowych Sił Zbrojnych RP. Jako główny koordynator tychże umów powinien dokładnie określić potrzeby dotyczące:

- typu i rodzajów pojazdów wchodzących w zakres obszaru umów outsourcingowych;
- korzyści ekonomicznych wpływających z zakresu podpisania wyżej wymienionych umów;
- wybór partnerów outsourcingowych spośród konkretnej grupy wyspecjalizowanych firm transportowych sektora prywatnego, spełniających wymagania i oczekiwania ze strony resortu obrony narodowej<sup>331</sup>.

To właśnie Inspektorat Wsparcia Sił Zbrojnych RP musi podjąć decyzję dotyczącą współpracy z zewnętrzną firmą transportową. Aby ułatwić sobie to zadanie, powinien odpowiedzieć na następujące pytania:

- w jakim zakresie następuje przemieszczanie ładunków?
- jak daleko znajduje się miejsce dostarczania towarów?

---

<sup>331</sup> J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Astrum, Wrocław 1999, s.89

- jaka jest podatność przewozowa ładunków?
- jakie są wymagania podczas ilościowego i jakościowego zabezpieczenia grup ładunków?
- jaka jest częstotliwość przewozu?
- jaka jest wielkość poszczególnych partii ładunków?
- jak duże znaczenie ma terminowość dostarczenia ładunku?
- jakie jest wykorzystanie przestrzeni ładunkowej środka transportu?
- jak często angażowane będą pojazdy o ładowności dostosowanej do wielkości ładunku?
- czy jednorazowa partia ładunku pozwala na zorganizowanie przewozu całopojazdowego?
- jaka jest wymagana szybkość dostawy ładunku?

Dotychczas wstępnie ustalono typy środków transportu możliwych do zakontraktowania w postaci umów outsourcingowych, problemem natomiast jest wybór partnerów kontraktowych spośród prywatnych firm transportowych i wyspecjalizowane formułowanie umów<sup>332</sup>.

Outsourcing usług transportowych w Siłach Zbrojnych RP ma przed sobą szerokie perspektywy rozwoju, jednakże wymaga dopracowania wielu kwestii technicznych oraz prawnych zarówno ze strony polskiej armii, jak także sektora prywatnych przewoźników.

Aby ta współpraca zaowocowała szeregiem umów outsourcingowych, potrzebne jest zaangażowanie obu stron. Podjęcie szybkich kroków w tym kierunku jest nieuniknione, ponieważ polska armia musi iść w kierunku nowoczesnych rozwiązań logistycznych.

---

<sup>332</sup> R. Rutka, *Organizacja przedsiębiorstw. Przedmiot projektowania*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 1996, s.76

## **Contracting Transport Services – Outsourcing of the Polish Armed Forces**

*Abstract:* Outsourcing of transport services in the Polish Armed Forces offers attractive prospects of development although so far its development has not been highly dynamic. The National Defence Ministry's cooperation with private businesses offering transport services brings about several favourable results that not only affect the cost reduction of maintaining transport assets used indirectly for combat tasks but also allows access to the latest transport technologies, which have been undergoing dynamic changes recently. The development of transport services outsourcing and its wider implementation in Poland's reality is a necessary step which should be stressed. Advantages of this cooperation provide a broad spectre of positive influences for both sides.