

Katarzyna MARKOWSKA
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Instytut Zarządzania i Administracji

PROPONOWANY PRZEBIEG WSPÓLPRACY OUTSOURCINGOWEJ NA PRZYKŁADZIE USŁUG TRANSPORTU KOLEJOWEGO ŁADUNKÓW

Streszczenie. Współpraca outsourcingowa przedsiębiorstwa zlecającego i świadczącego usługi transportu kolejowego obejmuje wiele etapów, w większości wspólnych dla obu partnerów z wyjątkiem początkowych faz współpracy. Etapy realizacji współpracy obejmują planowanie zakresu pracy, negocjacje i podpisanie umowy, realizację i związaną z nią kontrolę, kontynuację, modyfikację lub zakończenie współpracy. W artykule przeanalizowano poszczególne etapy współpracy outsourcingowej z uwzględnieniem schematu realizacji i kontroli usług transportu kolejowego ładunków oraz zidentyfikowano formy i kanały komunikowania partnerów outsourcingowych.

THE PROPOSED COURSE OF OUTSOURCING COOPERATION ON THE EXAMPLE OF THE RAIL TRANSPORT OF CARGO

Summary. Outsourcing cooperation of the company that commissions and provides the rail transport services includes a number of stages, most often common for both partners, with the exception of initial phases of cooperation. Stages of cooperation include planning of the scope of work, negotiations and signing the agreement, as well as implementation and associated control, continuation, modification or termination of cooperation. The article analyzes various stages of outsourcing cooperation including the scheme of implementation and the control of rail transport services of cargo and identifies the forms and channels of communication with outsourcing partners.

1. Wprowadzenie

Rozpoczęcie i zaplanowanie współpracy outsourcingowej dotyczącej realizacji usług transportu kolejowego ładunków jest związane z określeniem strategii biznesowej, problemów wewnątrz przedsiębiorstwa zlecającego i świadczącego usługi transportu kolejowego, wdrożenia sprawdzonych procedur i praktyk branżowych. Na początku współpracy należy rozważyć kilka najczęstszych błędów pojawiających się we współpracy partnerskiej, takich jak:

- zbyt mała wiedza o outsourcingu,
- nieprawidłowe zdefiniowanie wydzielonego obszaru,
- obniżka kosztów jako najważniejsza korzyść po stronie zleceniodawcy,
- brak zaangażowania menedżerów,
- nadmierny pośpiech w realizacji poszczególnych etapów współpracy,
- niedoceniać różnic kulturowych,
- niekorzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy¹.

We współpracy outsourcingowej należy również skoncentrować się na zarządzaniu relacjami, które wymagają określenia zasad komunikacji i monitorowania wykonania zleczanych procesów. Celem zarządzania relacjami jest:

- zagwarantowanie płynnego obiegu informacji,
- wykrywanie sygnałów ostrzegających zakłócających współpracę,
- rozwiązywanie problemów pojawiających się we współpracy na poziomie operacyjnym,
- zapobieganie tendencji do koncentrowania się usługodawcy na swoich przychodach zamiast na zapewnieniu odpowiedniej i wymaganej jakości.

We współpracy outsourcingowej relacje biznesowe, zaufanie do partnera, wspólne rozwiązywanie zaistniałych problemów, pozytywne i życzliwe nastawienie do siebie partnerów wpływają na skuteczność realizacji założonych celów przedsięwzięcia outsourcingowego. Zarządzanie relacjami ma na celu takie kształtowanie relacji, aby:

- uzyskać pozytywne nastawienie partnerów do współpracy,
- identyfikować oraz usuwać zakłócenia w komunikacji,
- rozwiązywać problemy pojawiające się w trakcie współpracy, np. zła jakość usług, niezetelność czy przekroczenie budżetu².

¹ Foltys J.: Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP scenariusz aplikacyjny. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012, s. 72-23.

² Bravard J., Morgan R.: Inteligentny outsourcing – sztuka skutecznej współpracy. MT Biznes Ltd., Warszawa 2010, s. 228-229.

Komunikacja wewnętrzna i kontakty pomiędzy pracownikami odrywają istotną rolę w osiąganiu celów i obopólnych korzyści przedsięwzięcia outsourcingowego.

Do podstawowych kryteriów, jakie należy wziąć pod uwagę, oceniając skuteczność współpracy outsourcingowej, należą³:

- realizacja założonych celów współpracy,
- uzyskanie założonego poziomu jakości usług,
- zrealizowanie zadań w wyznaczonym terminie,
- zrealizowanie zadań w ramach zaplanowanego budżetu,
- skuteczność relacji pomiędzy partnerami.

2. Etapy współpracy outsourcingowej

Przed rozpoczęciem współpracy outsourcingowej należy zdefiniować niepowodzenia i problemy mogące się pojawić w poszczególnych fazach współpracy biznesowej. Opierając się na pracach T. Kopczyńskiego, M. Kłos, D. Ciesielskiej, M. Radło i J. Bravarda, opracowano następujące przyczyny niepowodzeń we współpracy⁴:

- brak określenia celów,
- brak identyfikacji ryzyka,
- pominięcie niektórych etapów współpracy, np. planowania,
- znacznie wyższe koszty rozpoczęcia współpracy, niż zakładano na początku,
- niewłaściwy wybór partnera zewnętrznego,
- niewłaściwa komunikacja pomiędzy partnerami,
- zakłócenia w procesie komunikacji,
- złe relacje we współpracy z dostawcą usług transportu kolejowego ładunków,
- różnice kulturowe,
- brak dążenia dostawcy usług transportu kolejowego ładunków do innowacyjności,
- nieosiągnięcie przez partnerów outsourcingowych zamierzonych celów,
- nadmiar partnerów outsourcingowych,
- zadania w poszczególnych fazach współpracy powierzone niewłaściwym osobom,
- brak wprowadzenia procesów kontroli w poszczególnych etapach współpracy,
- nieuwzględnienie oceny etapów współpracy,
- brak poszanowania interesów partnerów biznesowych,

³ Ciesielska D., Radło M.J.: Outsourcing w praktyce. Poltex, Warszawa 2011, s. 135-139.

⁴ Kłos M.: Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach. Cedewu.PI, Warszawa 2009, s. 48-49.

- brak wsparcia ze strony menedżerów,
- brak zaangażowania najlepszych menedżerów,
- nieumiejętność dobrania właściwych doradców zewnętrznych,
- brak wiedzy na temat metod współpracy partnerskiej,
- brak programu zarządzania etapami współpracy,
- brak programu zarządzania procesem komunikacji we współpracy partnerskiej,
- niezadowolenie jednej ze stron współpracy ze sposobu organizowania procesu,
- brak planu informowania o zachodzących zmianach we współpracy,
- nieprawidłowo zaplanowany proces zarządzania wiedzą, realizacją, kontrolą i komunikacją na etapach współpracy.

Najważniejszym etapem współpracy jest planowanie zakresu pracy, określenie zadań i obowiązków, które zostaną powierzone partnerowi, i efektów, jakie zamierza się uzyskać. W etapie planowania należy określić cele współpracy, oczekiwane korzyści, czas trwania współpracy, budżet oraz zidentyfikować zagrożenia i ryzyko współpracy. Kolejny etap wyboru partnera outsourcingowego nie jest etapem wspólnym dla obu partnerów, jest to etap, w którym zleceniodawca precyzuje dokładne oczekiwania wobec zleceniobiorcy i określa kryteria jego wyboru. Poszukiwanie i wybór partnera przeprowadza się na podstawie kryteriów oceny partnerów określonych na etapie planowania. Wybór partnera ma kluczowe znaczenie dla przebiegu i powodzenia współpracy. Po etapie poszukiwania i wyboru partnera następuje kolejny wspólny etap współpracy – negocjacje warunków współpracy i podpisania umowy. Etap negocjacji polega na omówieniu szczegółów kontraktu pomiędzy partnerami, ustaleniu harmonogramu współpracy, nawiązaniu dobrych relacji partnerskich, ustaleniu wspólnych warunków realizacji współpracy i podpisaniu umowy. Etap realizacji współpracy jest etapem najdłuższym. Termin jego realizacji powinien być taki sam jak czas trwania umowy. Może być jednak krótszy w przypadku niepowodzenia współpracy, kiedy jedna ze stron podejmie decyzję o zamknięciu kontraktu.

Etap ten obejmuje:

- inicjację współpracy,
- zarządzanie bieżącymi relacjami,
- monitorowanie i kontrolę.

Rozpoczęcie realizacji współpracy następuje zaraz po podpisaniu umowy. Pierwsza faza to tzw. inicjacja współpracy, której celem jest wdrożenie procedur niezbędnych do właściwej realizacji zadań wynikających z umowy outsourcingowej oraz zapoznanie pracowników operacyjnych z ich obowiązkami i pracownikami partnera.

Faza inicjacji obejmuje:

- powołanie zespołu projektowego nadzorującego przeniesienie zadań do dostawcy usług, a w przedsiębiorstwie transportowym – zespołu nadzorującego realizację współpracy,
- określenie najważniejszych zadań do wykonania w fazie inicjacji,
- przydzielenie zadań i obowiązków poszczególnym pracownikom,
- zapoznanie się pracowników zespołów zleceniodawcy i przedsiębiorstwa transportowego,
- zapoznanie interesariuszy projektu outsourcingowego (tj. wszystkich zaangażowanych pracowników oraz kontrahentów) z warunkami kontraktu,
- ustalenie procedur operacyjnych, w tym zasad komunikacji i systemu zarządzania pracą,
- wdrażanie przeniesienia uprawnień, w tym przeszkolenie personelu, integracja systemów informatycznych, przekazanie niezbędnych dokumentów i informacji oraz powiadomienie kontrahentów o zmianach.

Kolejnym etapem współpracy outsourcingowej jest etap kontroli oraz diagnozy i oceny współpracy.

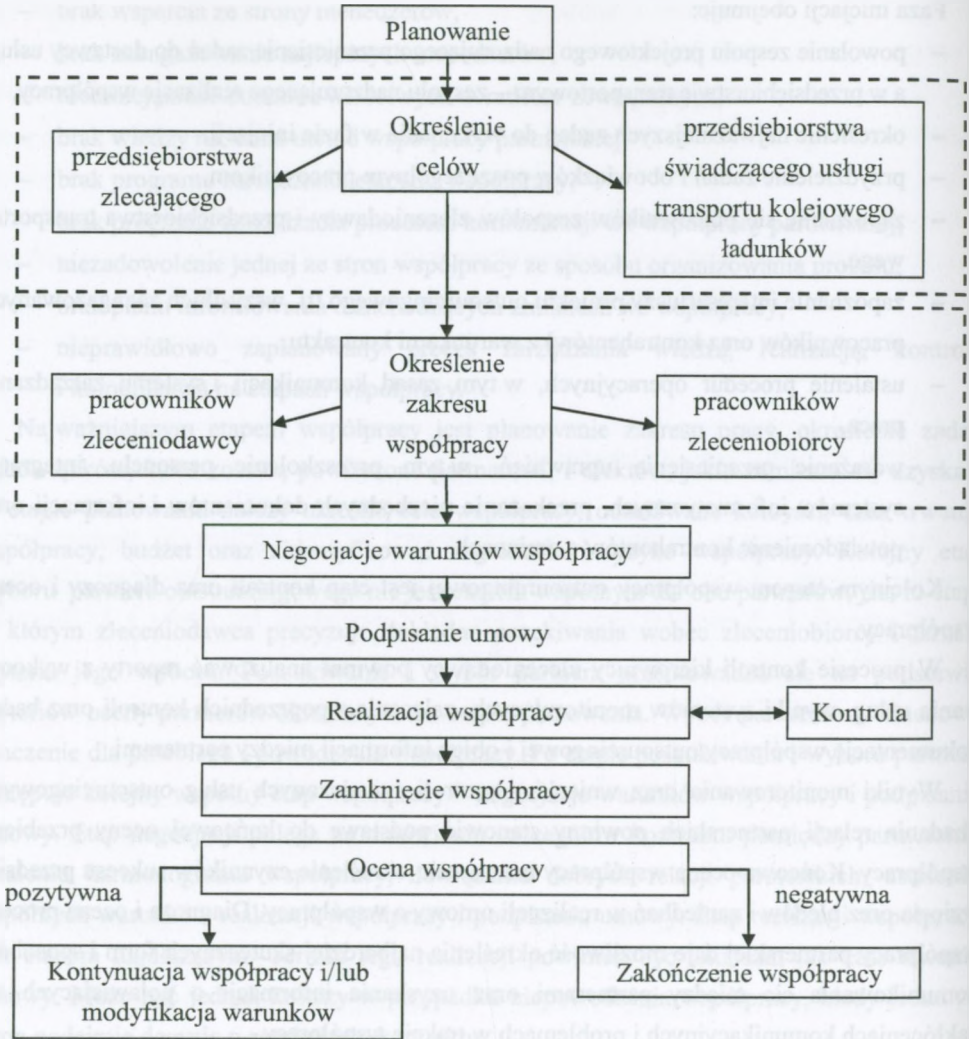
W procesie kontroli kierownicy zleceniodawcy powinni analizować raporty z wykonywania usług, wyniki systemów monitorujących, zalecenia z poprzednich kontroli oraz badać dokumentację współpracy outsourcingowej i obieg informacji między partnerami.

Wyniki monitorowania oraz wnioski z kontroli świadczonych usług outsourcingowych i badania relacji partnerskich powinny stanowić podstawę do końcowej oceny przebiegu współpracy. Końcowa ocena współpracy ma na celu określenie czynników sukcesu przedsięwzięcia oraz błędów i zaniedbań w realizacji umowy o współpracy. Diagnoza i ocena procesu współpracy partnerskiej daje możliwość określenia najbardziej skutecznych form i sposobów komunikowania się między partnerami oraz uzyskania informacji o pojawiających się zakłóceniach komunikacyjnych i problemach w trakcie współpracy.

Ostatnim etapem jest zamknięcie współpracy. Obejmuje ono zawsze:

- podsumowanie współpracy, tj. analizę uzyskanych korzyści i zaistniałych trudności,
- ocenę partnera,
- podjęcie decyzji co do przyszłości współpracy.

Umowa outsourcingowa może być podpisana na czas określony lub na czas nieokreślony ze wskazaniem okresu wypowiedzenia. Umowa na czas określony powinna mieć dostatecznie długi czas realizacji, aby przedsiębiorstwa mogły uzyskać długoterminowe korzyści ze współpracy. Okres współpracy powinien wynosić przynajmniej dwa lata, chociaż w praktyce gospodarczej zdarzają się także umowy podpisywane na czas jednego roku.



Rys. 1. Ogólny schemat współpracy outsourcingowej

Fig. 1. A general plan of the outsourcing cooperation

Źródło: Opracowanie własne.

REALIZACJA

- we właściwym terminie określonym w umowie
- dostarczenie odpowiedniego składu kolejowego
- prawidłowe rozmieszczenie i zabezpieczenie ładunku

KONTROLA

- wymaganych na wagonach tablic informacyjnych, nalepek ostrzegawczych
- szczelności zbiorników
- zgłoszenie wad wynikłych np. w trakcie przewozu kolejowego ładunków

Rys. 2. Zadania realizacji i kontroli współpracy przedsiębiorstwa świadczącego usługi transportu kolejowego ładunków

Fig. 2. The cooperation performance and control tasks of the company rendering the rail freight services

Źródło: Opracowanie własne.

W wyniku zamknięcia umowy outsourcingu zleceniodawca może podjąć następujące czynności:

- podpisać kolejną umowę z tym samym partnerem (taką samą lub odpowiednio zmodyfikowaną w celu usunięcia występujących na etapie realizacji współpracy nieprawidłowości lub dopasowania współpracy do nowych potrzeb zleceniodawcy),
- szukać nowego partnera i rozpocząć proces outsourcingu od początku, tj. od etapu planowania, przez poszukiwanie i wybór partnera, negocjacje, realizację współpracy i docelowo jej zamknięcie,
- zaprzestać realizowania czynności na zewnątrz przedsiębiorstwa i włączyć czynności z powrotem do kompetencji przedsiębiorstwa⁵.

Realizacja i kontrola świadczenia usługi transportu kolejowego ładunków powinna polegać na realizacji usługi w odpowiednim terminie, na dostarczeniu odpowiedniego składu kolejowego (wagonów, lokomotyw), na prawidłowym rozmieszczeniu i zabezpieczeniu ładunku, na sprawdzeniu i kontroli wymaganych na wagonach tablic identyfikacyjnych, nalepek ostrzegawczych, plomb oraz na sprawdzeniu szczelności zbiorników. W trakcie etapu kontroli może się okazać, że niektóre z wyżej wymienionych warunków nie zostały

⁵ Power M.J.: Outsourcing sprawdzonych praktyk. MT Biznes Ltd., Kraków 2008, s. 49-190.

zrealizowane na skutek np. wad wynikłych w trakcie dostawy ładunków transportem kolejowym.

3. Badanie jakości współpracy w outsourcingu usług transportu kolejowego

Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2012-2013. Obejmowały zarówno przedsiębiorstwa świadczące usługi transportu kolejowego, jak i przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowe zlecające obsługę logistyczną wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym. W celu przeprowadzenia badań empirycznych z obszaru relacji pomiędzy zleceniodawcą a zleceniobiorcą usług w transporcie kolejowym ładunków sporządzono narzędzie badawcze – kwestionariusz ankiety, który umożliwił realizację badań sondażowych.

Ankiety były skierowane do przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych korzystających z outsourcingu usług kolejowych oraz przedsiębiorstw transportu kolejowego.

Podjęta decyzja o zleceniu usług transportowych przedsiębiorstwom zewnętrznym według ankietowanych była spowodowana zarówno brakiem wystarczających zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i oczekiwanymi korzyściami ze współpracy z firmą zewnętrzną. Uczestnicy badania nie wskazali innych decyzji dotyczących podjęcia zlecenia usług transportowych przedsiębiorstwom zewnętrznym.

Wśród oczekiwanych korzyści w wyniku realizacji usług transportowych na zewnątrz przedsiębiorstwa największą korzyść stanowiły: redukcja kosztów – 21,3% wskazań, i wyższa jakość realizowanych usług – 21,3% wskazań, następnie zwiększenie elastyczności prowadzonej działalności – 20,6% wskazań, dostęp do zasobów niedostępnych w przedsiębiorstwie – 19,9% wskazań. Najmniejszą korzyść stanowiła możliwość skoncentrowania się na realizacji kluczowych kompetencji – 16,9% wskazań. Redukcja kosztów i wyższa jakość realizowanych usług stanowiły dwie główne ważne korzyści realizacji usług transportowych, o czym świadczy identyczna liczba wskazań.

Najczęściej negocjowano warunki współpracy z firmą realizującą usługi transportowe przez kontakt elektroniczny np. e-mail, strony internetowe – 55,3% wskazań. Mniejsze znaczenie miał w negocjacjach kontakt telefoniczny – 23,7% wskazań. Najrzadziej w negocjacjach występował kontakt osobisty z przedstawicielami potencjalnego usługodawcy, np. spotkania, negocjacje bezpośrednie – 21,1% wskazań.

Wśród sposobów egzekwowania jakości świadczonych usług przez usługodawcę, gdy jest ona niższa od oczekiwanej, ankietowani wskazali:

- kary umowne – 31,5% wskazań,
- wstrzymanie płatności za wykonane nieodpowiednio usługi – 30,3% wskazań,

- zagrożenie wypowiedzeniem umowy o współpracy – 15,7% wskazań,
- kontakt z kierownikiem nadzorującym współpracę po stronie usługodawcy – 13,5% wskazań,
- kontakt z pracownikami operacyjnymi odpowiedzialnymi za realizację usługi – 9,0% wskazań.

4. Formy i kanały komunikowania się partnerów outsourcingowych

Komunikacja jest jednym z najważniejszych elementów współpracy outsourcingowej. Według Ph. I. Morgana jest to proces przekazywania różnych danych z jednej strony do drugiej. Na przebieg formułowania przekazu i prawidłowego odbioru informacji wpływa wiele czynników. Do nich należy zaliczyć cechy charakteryzujące nadawcę i odbiorcę, takie jak⁶:

- umiejętności komunikacyjne,
- wiedza,
- doświadczenie,
- hierarchia wartości,
- przekonania,
- kultura.

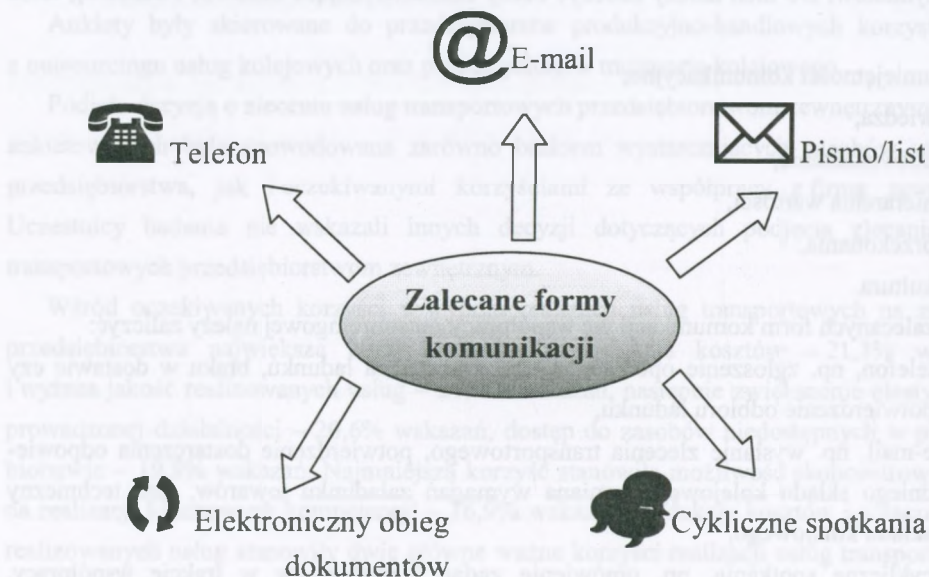
Do zalecanych form komunikacji we współpracy outsourcingowej należy zaliczyć:

- telefon, np. zgłoszenie opóźnienia lub uszkodzenia ładunku, braku w dostawie czy potwierdzenie odbioru ładunku,
- e-mail, np. wysłanie zlecenia transportowego, potwierdzenie dostarczenia odpowiedniego składu kolejowego, zmiana wymagań załadunku towarów, stan techniczny składu kolejowego,
- cykliczne spotkania, np. omówienie zadań i problemów w trakcie współpracy, omówienie oględzin technicznych składu kolejowego, podsumowanie współpracy,
- formalna forma pisemna (pismo/list), np. informacja o zmianach warunków pracy, wypowiedzenie współpracy.

⁶ Morgan Ph.I.: Organizational Behavior and Management. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque 1989.

Do problemów pojawiających się w ramach współpracy partnerskiej można zaliczyć: niezrozumienie i zakłócenia w procesie komunikacji, przekaz niewystarczających informacji, nierzetelność oraz negatywne nastawienie. Zakłócenia komunikacyjne w przekazie informacji pomiędzy pracownikami współpracujących przedsiębiorstw obejmują w szczególności:

- używanie niezrozumiałych słów, wulgaryzmów, dialektu zawodowego,
- przekazywanie niewystarczających, niedokładnych lub błędnych informacji,
- hałas, ruch powietrza,
- stan psychiczny (emocje),
- nierzetelność pracownika świadczącego usługi lub przekazującego informacje po stronie zleceniodawcy,
- negatywne nastawienie do partnera⁷.



Rys. 3. Zalecane formy komunikacji

Fig. 3. Recommended forms of communication

Źródło: Opracowanie własne.

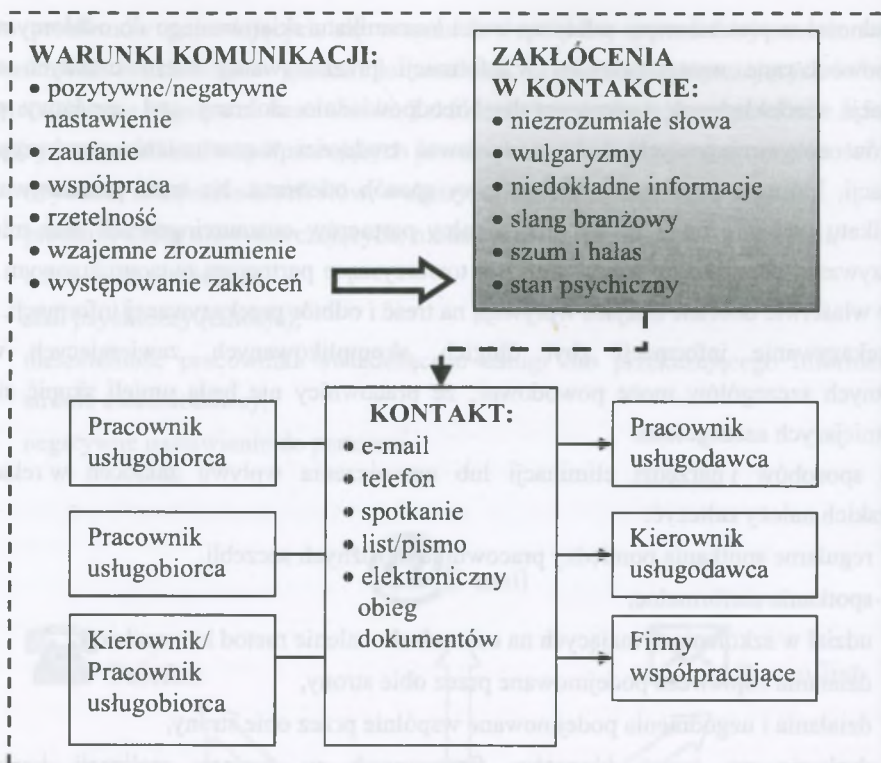
⁷ Ciesielska D., Radło M.J.: Outsourcing w praktyce. Poltex, Warszawa 2011, s. 158-160.

Trudności w prawidłowym odbiorze treści komunikatu skierowanego do odbiorcy mogą być spowodowane występowaniem w informacji przekazywanej niezrozumiałych słów, informacji niedokładnych i sprzecznych. Nieodpowiednio dobrany styl językowy przez partnerów outsourcingowych może powodować trudności w zrozumieniu przekazywanej informacji, która może zostać w niewłaściwy sposób odebrana. Na treść przekazywanego komunikatu wpływa również stan emocjonalny partnerów outsourcingowych oraz miejsce przekazywania komunikatu (hałas). Emocje towarzyszące partnerom outsourcingowym i nie zawsze właściwie dobrane miejsce wpływają na treść i odbiór przekazywanej informacji.

Przekazywanie informacji zbyt długich, skomplikowanych, zawierających wiele nieistotnych szczegółów może powodować, że pracownicy nie będą umieli skupić się na najistotniejszych szczegółach.

Do sposobów i narzędzi eliminacji lub ograniczenia wpływu zakłóceń w relacjach partnerskich należy zaliczyć:

- regularne spotkania pomiędzy pracownikami różnych szczebli,
- spotkania nieformalne,
- udział w szkoleniach mających na celu udoskonalenie metod komunikacji,
- działania naprawcze podejmowane przez obie strony,
- działania i uzgodnienia podejmowane wspólnie przez obie strony,
- dyskusje na temat kłopotów finansowych w ramach realizacji kontraktu outsourcingowego,
- zdefiniowanie oczekiwań jakości realizowanych usług przez dostawcę, gdy klient nie jest zadowolony i skarży się na jakość usług,
- dyskusja między partnerami o problemach w wydzielanym obszarze,
- zaufanie między partnerami,
- samodoskonalenie pracowników mające na celu podniesienie poziomu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie,
- informowanie wszystkich pracowników o nowych zadaniach i kierunkach kreowanych przez zarząd przedsiębiorstwa,
- wspólne przygotowanie rozwiązania dla zaistniałego problemu współpracy partnerskiej.



Rys. 4. Schemat przebiegu procesu komunikacji pomiędzy usługobiorcą a usługodawcą
 Fig. 4. The communication process plan between the service user and the service provider
 Źródło: Opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Współpraca outsourcingowa w Polsce jest coraz bardziej powszechnym i częściej stosowanym procesem w przedsiębiorstwach, którego celem jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i skupienie się na kluczowych kompetencjach. Przedsiębiorstwa korzystające z outsourcingu transportu kolejowego ładunków mogą koncentrować się na kluczowych obszarach działalności, takich jak produkcja czy sprzedaż. Celem tych działań jest właściwa alokacja zasobów przedsiębiorstwa przez zwiększenie efektywności ich wykorzystania przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów funkcjonowania organizacji. W tym kontekście podjęcie i przebieg współpracy z odpowiednim partnerem outsourcingowym może przyczynić się do sukcesu lub porażki rynkowej przedsiębiorstwa. Aby współpraca partnerska przebiegała efektywnie, należy uwzględnić we współpracy wszystkie etapy outsourcingu, a w przypadku wystąpienia nieprawidłowości od razu reagować i starać się rozwiązywać na bieżąco

zaistniałe problemy. Najważniejszym etapem współpracy outsourcingowej jest realizacja zaplanowanych zadań z obszaru wykorzystania usług outsourcingowych.

Etap realizacji współpracy outsourcingowej wymaga precyzyjnego określenia i wykonania następujących zadań:

- określenie zakresu wykorzystywania usług outsourcingowych transportu kolejowego ładunków,
- wskazanie oczekiwanych korzyści ze współpracy partnerskiej,
- określenie słabych i mocnych stron współpracy pomiędzy przedsiębiorstwem zlecającym usługi a świadczącym usługi transportu kolejowego ładunków,
- opracowanie harmonogramu zaplanowania poszczególnych etapów współpracy umożliwiającego podniesienie jakości współpracy,
- określenie zadań i wymagań wobec uczestników współpracy outsourcingowej,
- uzyskiwanie przez obie strony korzyści,
- identyfikacja kanałów i form przekazu informacji pomiędzy stronami.

Istotnymi czynnikami wpływającymi na powodzenie współpracy outsourcingowej są: komunikacja, sposób przekazywania informacji oraz współpraca partnerska oparta na wzajemnym zaufaniu i pozytywnym nastawieniu partnerów do siebie, dlatego też we współpracy outsourcingowej trudno pominąć tak ważny element tej współpracy, jakim jest komunikacja. Przebieg współpracy zależy w dużej mierze od jakości procesu komunikacji pomiędzy partnerami. Proces komunikacji występujący na każdym etapie współpracy wywiera kluczowy wpływ na skuteczność i wyniki podejmowanych działań. Komunikacja stanowi zatem fundament sprawnego działania przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Bravard J., Morgan R.: Inteligentny outsourcing sztuka skutecznej współpracy. MT Biznes Ltd., Warszawa 2010.
2. Ciesielska D., Radło M.J.: Outsourcing w praktyce. Poltex, Warszawa 2011.
3. Foltys J.: Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP scenariusz aplikacyjny. Uniwersytet Śląski, Katowice 2012.
4. Kłós M.: Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach. Cedewu.Pl, Warszawa 2009.
5. Kopczyński T.: Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami. PWE, Warszawa 2010.
6. Morgan Ph.I.: Organizational Behavior and Management. Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque 1989.
7. Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C.: Outsourcing sprawdzonych praktyk. MT Biznes Ltd., Kraków 2008.

Abstract

Outsourcing cooperation in Poland is becoming more and more common and frequently used process in enterprises, which aim is to achieve a competitive advantage and focus on core competences. Companies that embrace the outsourcing of the rail transport of cargo can focus on key areas of activity, such as production or sales. The purpose of these activities is the correct allocation of company's resources by increasing the effectiveness of their use, at the same time decreasing the operating costs of the organization. In this context, the establishment and course of cooperation with an appropriate outsourcing partner can contribute to the success or failure of the enterprise on the market. To make the partnership efficient, you should take into account all stages of outsourcing, and in the case of irregularities react immediately and try to solve problems on a regular basis. The most important stage of outsourcing cooperation is the implementation of scheduled tasks and the scope of the use of outsourcing services.

The stage of outsourcing cooperation requires clarification of the definition and implementation of the following tasks:

- determination of the extent of the use of outsourcing services of the rail transport of cargo,
- indication of the expected benefits of the partnership,
- strengths and weaknesses of cooperation between the company that commissions services and the company that provides rail transport services of cargo
- development of the schedule for planning various stages of cooperation that allow improving the quality of cooperation,
- determination of tasks and requirements for participants of outsourcing cooperation,
- getting benefits by both parties,
- identification of channels and forms of communication of information between the parties.

An important factor that influences the success of outsourcing cooperation is communication, the way of passing on information and the partnership based on mutual trust and positive attitude of partners to each other.

Therefore, in outsourcing cooperation it is difficult to omit such a significant element of cooperation, which is communication. The course of cooperation depends to a large extent on the quality of communication between partners. The communication process, occurring at every stage of cooperation, has a key impact on the effectiveness and results of actions taken. Therefore, communication constitutes the foundation of the smooth operation of the company.