

Remigiusz Kozłowski, Marek Matejun

OBSZARY WYDZIELEŃ W RAMACH OUTSOURCINGU KONTRAKTOWEGO W PRZEDSIĘBIORSTWACH ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII

[Po więcej publikacji zapraszamy na www.matejun.pl oraz www.remigiusz.eu]

Uwarunkowania wykorzystania outsourcingu kontraktowego

W klasycznym ujęciu outsourcing oznacza przenoszenie źródeł zaopatrzenia w części, komponenty lub wyroby **z własnego przedsiębiorstwa na rzecz zewnętrznego dostawcy**. M. Pańkowska definiuje outsourcing jako formę organizacyjną, polegającą na zleceniu wykonania usług, które wcześniej były realizowane za pomocą własnych środków (materialnych i ludzkich) [16, s. 148]. J. Penc określa outsourcing jako korzystanie z kompleksowych usług, będących kombinacją różnorodnych usług cząstkowych sprzedawanych i rozliczanych jako jednostka, jakie oferują zewnętrzni oferenci. Dzięki zakupowi całego pakietu lub poszczególnych składowych usług firma rezygnuje z utrzymania własnego potencjału usługowego, oszczędzając przy tym czas oraz środki i koncentruje się na głównej swojej działalności [8, s. 302].

Realizacja funkcji w strukturze przedsiębiorstwa pociąga za sobą szereg konsekwencji. Po pierwsze, muszą zostać stworzone zespoły pracowników do ich realizacji. Zespoły te muszą posiadać odpowiednie zasoby, a więc teren, budynki, pomieszczenia, wyposażenie, materiały czy środki finansowe do realizacji funkcji. Jednostkom tym muszą zostać również przydzielone uprawnienia niezbędne dla wykonania zadań oraz odpowiedzialność za wyniki działania. Działalność zespołów musi zostać też włączona do systemu organizacyjnego przedsiębiorstwa, co realizowane jest poprzez określenie podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego (głównie hierarchicznego i służbowego) pomiędzy elementami struktury organizacyjnej firmy. Konsekwencje te mają określony wymiar ekonomiczny, można zatem ocenić jakie nakłady i koszty związane są z realizacją funkcji w strukturze przedsiębiorstwa.

Realizacja funkcji może być jednak również **nabywana od innych podmiotów w formie usług** oferowanych po określonej cenie [19, s. 182]. Zamiast bowiem samemu zabezpieczać powyższe potrzeby, można zlecać je firmom zewnętrznym (dostawcom), którzy są z reguły wyspecjalizowani w danej dziedzinie i potrafią zapewnić odpowiednią obsługę po przystępnych cenach [15, s. 38].

Może odbywać się to poprzez organizacyjne wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa działu lub funkcji realizowanych dotychczas w firmie i na tej bazie (infrastrukturalnej, organizacyjnej, kapitałowej) stworzenie nowego podmiotu zależnego, który rozpoczyna samodzielny byt rynkowy. Podmiot taki świadczy wyspecjalizowane funkcje i usługi na warunkach rynkowych zarówno podmiotom zewnętrznym, jak również, w przypadku korzystnej oferty, jednostce macierzystej. W tym przypadku następuje zmiana zachodząca w związku z wydzieleniem działalności z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego, na podporządkowanie i oddziaływanie właścicielskie i kapitałowe, związane z powstaniem nowego podmiotu rynkowego. Takie rozwiązanie określane jest jako **outsourcing kapitałowy**.

Inną możliwością jest **likwidacja dotychczas realizowanej funkcji** w przedsiębiorstwie i nawiązanie sformalizowanej współpracy na podstawie umowy (kontraktu) z zewnętrznym, niezależnym dostawcą, który zapewnia realizację zadania. W praktyce oznacza to najczęściej likwidację wszystkich elementów związanych z realizacją funkcji w przedsiębiorstwie, a więc zwolnienie pracowników, sprzedaż bądź likwidację majątku i likwidację komórki organizacyjnej [4, s. 149]. Następuje więc tutaj przejście z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe, a wydzielenie takie określane jest mianem **outsourcingu kontraktowego**. Inną odmianą tego rozwiązania jest sytuacja, kiedy przedsiębiorstwo nigdy nie miało danej funkcji w swojej strukturze i właśnie za pomocą kooperacji w ramach otusourcingu zamierza związać się kapitałowo lub za pomocą kontraktu z zewnętrznym oferentem [20, s. 137]. Takie rozwiązanie dodatkowo określa się mianem zlecenia kontraktowego [2, s. 101].

W przypadku outsourcingu kontraktowego rozwijane są zatem **kontraktowe struktury organizacyjne**. Składają się one z samodzielnych prawnie, niezależnych organizacyjnie i kapitałowo podmiotów gospodarczych, występujących w różnorodnych formach organizacyjno-prawnych. Relacje podporządkowania w tych strukturach wynikają z faktu zawarcia przez niezależne podmioty kontraktów (porozumień, umów) na świadczenie określonej działalności gospodarczej. Podmiot zlecający i opłacający wykonanie działalności ma w tym układzie pozycję nadrzędną, natomiast podmiot wykonujący zleconą działalność i pobierający za to wynagrodzenie – pozycję podporządkowaną. Oddziaływanie zleceniodawcy na wykonawcę kontraktu polega w tym przypadku na egzekwowaniu warunków i wyników kontraktu w trakcie i po zakończeniu współdziałania [18, s. 33].

W teorii outsourcingu podkreśla się wykorzystanie tej metody w stosunku do różnorodnych obszarów funkcjonalnych, **przy zachowaniu jednak tych kompetencji, których nikt nie jest w stanie zastąpić** [3, s. 3]. W tym ujęciu zwraca się uwagę na konieczność zachowania przez przedsiębiorstwo pewnej sfery tzw. „**kluczowych kompetencji**” lub „**wyróżniających firmę zdolności**”, które w pozytywny sposób odróżniają je od konkurencji i pozwalają na budowanie skutecznej przewagi rynkowej. Jest to jeden z kluczowych czynników kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, rozumianej jako zbiór atutów firmy, cenionych przez rynek, na którym ona funkcjonuje [17, s. 195].

Jak podkreśla J. Penc sukcesy współczesnych przedsiębiorstw wiążą się szczególnie właśnie z umiejętnością kształtowania przez menedżerów konkurencyjnych atutów, czyli tzw. **wyróżniających kompetencji** (*distinctive competences, core competences*), właściwej kombinacji umiejętności produkcyjnych, technologicznych i marketingowych, a także wytyczania rozsądnej strategii opierającej się na wizji przyszłości [9, s. 21]. Kluczowe kompetencje określają zdolność do sprawnego i efektywnego łączenia rozwiązań technologicznych i umiejętności produkcyjnych oraz informacji o rynku w celu szybkiego dostosowania się do szans w otoczeniu i osiągnięcia zysku oraz wzrostu [11, s. 79-91]. Takim atutem może być unikatowa technologia produkcji, nowoczesny, wyjątkowy produkt, który wprawdzie przyciąga naśladowców, lecz z uwagi na szczególne cechy nie może być przez nich odtworzony, czy w końcu umiejętność szybkiego i elastycznego reagowania na zmieniające się warunki rynkowe [10., s. 340]. Dzięki wykorzystaniu wyjątkowych umiejętności i zasobów firma nabiera zdolności do funkcjonowania szybszego i bardziej skutecznego niż konkurenci. Szczególnego znaczenia nabierają tu **wyjątkowe zdolności**, rozumiane jako umiejętności charakterystyczne dla personelu danego przedsiębiorstwa i odróżniające go od personelu konkurentów oraz wyjątkowe zasoby, które są unikalnymi środkami działania umożliwiającymi firmie rozwijanie swoich możliwości [1, s. 5].

Rozwój koncepcji outsourcingu pokazuje jednak liczne błędy popełniane przez przedsiębiorstwa w tym zakresie. Obecnie coraz częściej podkreśla się konieczność zachowywania kluczowych kompetencji w przedsiębiorstwie i stosowanie outsourcingu raczej **w stosunku do funkcji pomocniczych**, które chociaż ważne dla zapewnienia sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa nie wpływają znacząco na budowanie przewagi konkurencyjnej podmiotu [por. 15, s. 38]. Przedsiębiorstwo wykorzystuje zatem w maksymalnym stopniu własne atuty, a elementy, w których nie jest liderem są zlecane zewnętrznym, wyspecjalizowanym w tym zakresie jednostkom [12, s. 12].

Należy również pamiętać, że w warunkach burzliwie zmieniającego się otoczenia nawet najlepiej przygotowane pod względem organizacji, techniki i zasobów organizacje **nie są w stanie przewodzić we wszystkich dziedzinach**, czy realizowanych funkcjach. Stając wobec tych nowoczesnych wyzwań wiele

firm oddaje zatem funkcje, lub obszary działalności innym wyspecjalizowanym podmiotom, które spełniają rolę specjalisty we wskazanym zakresie [14, s. 23].

W tym aspekcie istotnym czynnikiem wykorzystania outsourcingu może być również **dostęp do zasobów lub umiejętności**, których przedsiębiorstwo nie posiada w swojej strukturze, a których wykonanie wiązałoby się z zaangażowaniem przez organizację znacznych nakładów lub ich pozyskanie jest ekonomicznie nieuzasadnione. Wykorzystanie outsourcingu pozwala zatem powierzyć pewien obszar grupie fachowców, którzy wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem przewyższają zwykle możliwości firmy macierzystej. W ten sposób nabywca zyskuje możliwość korzystania z usług ekspertów o dużym doświadczeniu i fachowości. Potencjał i czas pracy kadry specjalistycznej może być też lepiej wykorzystany u zewnętrznego dostawcy niż w przedsiębiorstwie wydzielającym funkcję.

Nawiązując do modelu funkcjonalnego przedsiębiorstwa, outsourcing może dotyczyć różnorodnych obszarów organizacji, zarówno funkcji informatycznych, finansowych, związanych z zasobami ludzkimi, wytwarzaniem i systemami produkcyjnymi, obsługą prawną, logistyką, administracją, czy marketingiem [zob. szerzej 6, s. 104]. Identyfikacja funkcji i najkorzystniejszy wybór obszarów do wydzielenia **jest jednak zawsze uzależniony od specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa** [13, s. 150].

Wyniki badań w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii

Uwzględniając wyżej zidentyfikowane uwarunkowania wykorzystania outsourcingu kontraktowego oraz, w szerszym zakresie, uwarunkowania organizacyjne funkcjonowania przedsiębiorstw sektora zaawansowanych technologii podjęto badania dotyczące wpływu tych technologii na kształtowanie się struktur organizacyjnych takich podmiotów na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej w Polsce. Jednym z celów było tu określenie zakresu i kierunków wykorzystania outsourcingu kontraktowego przez analizowane podmioty.

Materiał empiryczny do analizy wykorzystania outsourcingu kontraktowego przez przedsiębiorstwa sektora zaawansowanych technologii zebrano za pomocą techniki ankiety, wywiadu bezpośredniego, badania dokumentów wewnętrznych przedsiębiorstw, analizy informacji zawartych w czasopiśmiennictwie ekonomiczno – technicznym, oraz obserwacji uczestniczącej. Techniki te zostały wybrane w związku z zamiarem objęcia dokładnymi i wiarygodnymi badaniami całego sektora przedsiębiorstw telefonii stacjonarnej w Polsce [zob. szerzej 6, s. 105].

Do badań wybrano wszystkie krajowe firmy telefonii stacjonarnej, które spełniały łącznie następujące **kryteria doboru**:

- posiadały koncesję na prowadzenie działalności telekomunikacyjnej zawierającą zapis pozwalający na oferowanie usług telefonii stacjonarnej,

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Obszary wydzieżeń w ramach outsourcingu kontraktowego w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii, [w:] Lewandowski J. (red.), Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 157-166.

- do końca 2001 r. rozpoczęły sprzedaż usług telekomunikacyjnych, która stanowiła najważniejszą działalność firmy,
- kierowały ofertę usług do klientów zewnętrznych (a nie tylko do np. podmiotu nadrzędnego).

Łącznie badaniami objęto dwadzieścia dwa przedsiębiorstwa z terenu całej Polski zatrudniające ponad siedemdziesiąt jeden tysięcy pracowników oraz obsługujące prawie jedenaście milionów czynnych łączów telekomunikacyjnych. Badania zostały przeprowadzone w okresie od września do grudnia 2002 r. Uzyskane materiały umożliwiły dokonanie analiz następujących **obszarów problemowych**:

- zakresu wykorzystania outsourcingu kontraktowego przez badane przedsiębiorstwa,
- identyfikacji wydzielanych funkcji i obszarów,
- przesłanek, którymi kierowały się przedsiębiorstwa decydując się na wykorzystanie outsourcingu kontraktowego.

Badane firmy podzielono według **kryterium wielkości przedsiębiorstwa** mierzonego liczbą zatrudnionych pracowników w ostatnim kwartale 2001r. Przy podziale tym uwzględniono:

- kryteria przyjęte przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju [5, s. 168],
- zasady ogólne stosowane w polskiej ustawie o swobodzie działalności gospodarczej,
- specyfikę polskich przedsiębiorstw telefonii stacjonarnej.

Ze względu **na specyfikę badanych firm** dokonano podziału na następujące cztery grupy przedsiębiorstw:

- przedsiębiorstwa bardzo małe (BM) zatrudniające do 19 pracowników,
- przedsiębiorstwa małe (M) zatrudniające od 20 do 99 pracowników,
- przedsiębiorstwa średnie (Ś) zatrudniające od 100 do 499 pracowników,
- przedsiębiorstwa duże (D) zatrudniające powyżej 499 pracowników.

W tabeli 1 przedstawiono dane charakteryzujące badane przedsiębiorstwa, według wielkości zatrudnienia.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych

Grupa firm	Zatrudnienie	Symbol	Liczebność firm (N)	Udział w łącznej liczbie ankiet (%)
bardzo małe	do 19	BM	4	18,2
małe	od 20 do 99	M	9	40,9
średnie	od 100 do 499	Ś	5	22,7
duże	powyżej 499	D	4	18,2
Razem:			22	100

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizy przedstawione w artykule zaprezentowano z uwzględnieniem przyjętego powyżej kryterium wielkości przedsiębiorstwa [szersza charakterystyka respondentów w: 6, s. 106-107].

Operatorzy telefonii stacjonarnej funkcjonują w **szybko zmieniającym się otoczeniu**. Powody takiej sytuacji to przede wszystkim:

- dynamiczny rozwój technologii telekomunikacyjnych,
- coraz większe niebezpieczeństwo pojawienia się nowych konkurentów, związane przede wszystkim z liberalizacją rynku i konwergencją technologii [zob. szerzej 7, s. 30],
- ciągle rosnące wymagania klientów.

Przedsiębiorstwa te zmuszone są zatem do **ciągłego poszukiwania nowych rozwiązań**, w tym rozwiązań organizacyjnych, które mają zapewnić jak najbardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów oraz szybkie reagowanie na zmiany. Firmy telekomunikacyjne zmieniają swoje struktury oraz często wydzielają w ramach outsourcingu wiele funkcji i obszarów.

Badania wykazały, że przedsiębiorstwa te wydzielają w **ramach outsourcingu kontraktowego**, na rzecz zewnętrznego, niezależnego kapitałowo i właścicielsko podmiotu gospodarczego, następujące funkcje i obszary:

- obsługę z zakresu BHP,
- ochronę obiektów i mienia przedsiębiorstwa,
- budowę nieskomplikowanych elementów sieci telekomunikacyjnej,
- wdrażanie nowych zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych na przykład instalowanie i uruchamianie central cyfrowych, systemów radiodostępu¹, itp.,
- całkowity nadzór nad utrzymaniem prawidłowego funkcjonowania zaawansowanych technologii np. nowoczesnych central telefonicznych.

Przedsiębiorstwa w ramach outsourcingu kontraktowego wydzielają przede wszystkim **obszary mało związane z podstawową działalnością**, takie jak obsługa z zakresu BHP, czy ochrona, a także budowę elementów infrastruktury.

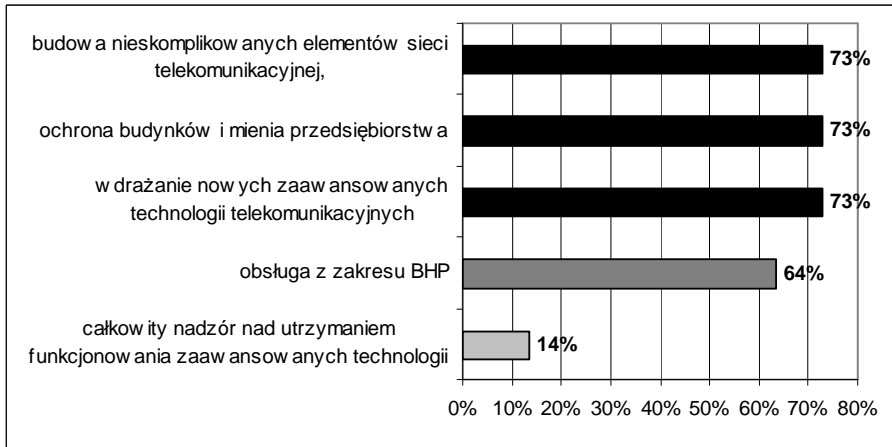
Z drugiej strony, popularnym rozwiązaniem było również dokonywanie zakupów w zakresie nowych zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych. Należy zwrócić uwagę, iż **wdrażanie nowych zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych** np. uruchamianie nowoczesnych central telefonicznych i innych urządzeń, czy też budowanie systemów radiodostępu jest bowiem możliwe tylko i wyłącznie poprzez wyspecjalizowane firmy (tzw. dostawców technologii) takie jak np. Siemens, Alcatel i inne. Nowoczesnych systemów nie są w stanie wdrożyć operatorzy telekomunikacyjni z następujących powodów:

- braku odpowiednich specjalistów,
- niewystarczającej wiedzy na temat nowych systemów oferowanych przez ich producentów,
- wymogów dostawców technologii w zakresie m.in. udzielania gwarancji na prawidłowe ich funkcjonowanie.

¹ Systemy te pozwalają na szybkie zainstalowanie stacji telefonicznej u klienta w sytuacji braku przewodowej sieci telekomunikacyjnej; polegają one na przesyłaniu sygnału za pomocą fal elektromagnetycznych o określonych parametrach i są tanie w eksploatacji.

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Obszary wydziełów w ramach outsourcingu kontraktowego w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii, [w:] Lewandowski J. (red.), Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 157-166.

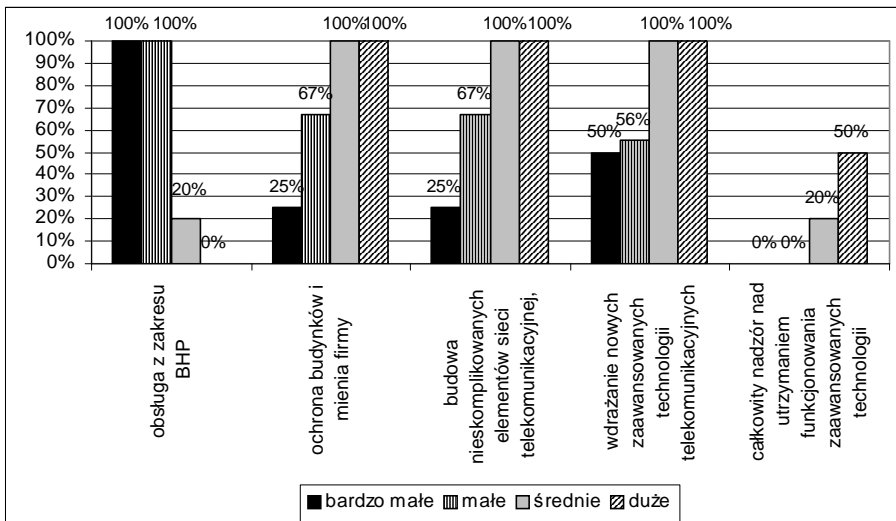
Na rysunku 1 przedstawiono zakres wydziełów wykorzystywanych przez przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w poszczególnych obszarach.



Rys 1. Procent operatorów telefonii stacjonarnej wydziałających obszar w ramach outsourcingu kontraktowego

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Na podstawie otrzymanych danych przeprowadzono analizę przeprowadzonych wydziełów w ramach outsourcingu kontraktowego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, co przedstawiono na rysunku 2.



Rys 2. Obszary wydziałane w ramach outsourcingu kontraktowego w zależności od wielkości przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Wszystkie przedsiębiorstwa bardzo małe i małe wydzieliły **funkcje BHP** niezależnym zewnętrznym firmom. Najwięksi operatorzy realizowali ją nadal za pomocą własnych pracowników etatowych.

Ochronę obiektów przekazały zewnętrznym kooperantom wszystkie firmy duże średnie oraz większość firm małych. W tym przypadku odmiennie zachowały się najmniejsze przedsiębiorstwa telekomunikacyjne, z których tylko jedno zdecydowało się na takie działania.

Analizując obszar **wdrażania nowych zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych**, wyniki badań odzwierciedlają inwestycje w zaawansowane technologie dokonywane przez analizowane przedsiębiorstwa. Na unowocześnienie swojej infrastruktury telekomunikacyjnej przeznaczają środki wszystkie przedsiębiorstwa duże i średnie oraz zdecydowana większość małych. Niepokojący jest fakt podejmowania takich działań przez zaledwie połowę najmniejszych firm telekomunikacyjnych.

Na **całkowity nadzór nad utrzymaniem prawidłowego funkcjonowania zaawansowanych technologii** zdecydowali się tylko nieliczni operatorzy telefonii stacjonarnej. Do tej grupy można zaliczyć połowę firm dużych i tylko jedną średnią. Takie wyniki badania mają swoje źródło w strategiach operatorów, którzy dalszy swój rozwój widzą m.in. poprzez rozwój technologii, co stanowi dla nich ważną dziedzinę działalności. Kontrola nad ich funkcjonowaniem daje im poczucie pewności realizacji swoich zamierzeń. Drugim powodem jest wydzielanie spółek – córek (lub istnienie takich planów) i przekazywanie tej funkcji podmiotom zależnym w ramach outsourcingu kapitałowego, bez utraty kontroli (w sferze kapitałowej i właścicielskiej) nad realizowaną funkcją.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują, iż wykorzystanie outsourcingu kontraktowego w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii jest popularnym rozwiązaniem. Można jednak zaobserwować określone preferencje organizacji w zakresie obszarów, które wydzielano na rzecz zewnętrznych, niezależnych dostawców. W ramach outsourcingu kontraktowego wydzielano najczęściej obszary i funkcje:

- które są **mało istotne dla badanych przedsiębiorstw** z punktu widzenia ich powiązania z główną działalnością operatorów np. BHP, czy ochrona obiektów i mienia firmy,
- których przedsiębiorstwa telefonii stacjonarnej **nie były w stanie zrealizować samodzielnie** np. wdrażanie zaawansowanych technologii, w ten sposób uzyskując dostęp do unikalnych zasobów – kluczowych umiejętności niezależnych dostawców.

Rozwiązania takie z jednej strony pozwalają na obniżanie kosztów działalności, uelastycznianie struktur organizacyjnych i większą koncentrację na

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Obszary wydzieżeń w ramach outsourcingu kontraktowego w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii, [w:] Lewandowski J. (red.), Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 157-166.

kluczowej działalności. Z drugiej strony poprzez wybór właściwych dostawców istnieje dodatkowe wsparcie technologiczne realizowanych przez badane przedsiębiorstwa zadań. Na takie rozwiązanie mogą sobie jednak pozwolić jedynie najwięksi operatorzy, dysponujący znacznymi zasobami finansowymi.

Bibliografia

- [1] **Adamik A.:** *Kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 6/1998, str. 5.
- [2] **Bielecki M.:** *Uwarunkowania zlecenia kontraktowego w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych*, [w:] „*Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*”, pod red. J. Lewandowskiego, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004.
- [3] **Bombiak E.:** *Pożądany wzorzec. Modele funkcjonowania firmy w XXI wieku*, „*Ekspert Personalny*”, nr 1/2 luty 2003, str. 3.
- [4] **Bukłaha E.:** *Zastosowanie strategii integracji wertykalnej oraz outsourcingu w sektorach podatnych na globalizację na przykładzie branży piwowarskiej oraz ciężkiego sprzętu AGD w Polsce*, [w:] „*Wpływ otoczenia na zarządzanie i finansowanie przedsiębiorstw*”, Część II, pod. red J. Kaja, *Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, Warszawa 2001.
- [5] **Domańska E.:** *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1998.
- [6] **Kozłowski R., Matejun M.:** *Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, [w:] „*Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*”, pod. red. J. Lewandowskiego, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004, str. 101.
- [7] **Kozłowski R.:** *Alianse w polskich przedsiębiorstwach telefonii stacjonarnej*, „*Przegląd organizacji*”, nr 6/2005, s. 30.
- [8] **Penc J.:** *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
- [9] **Penc J.:** *Przedsiębiorstwo w burzliwym otoczeniu, część 1*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
- [10] **Penc J.:** *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [11] **Prahalad C.K., Hamel G.:** *Core competences*, „*Harvard Business Review*”, nr 3/1990, str. 79.
- [12] **Quinn J.B.:** *Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities*, „*Sloan Management Review*”, 1999, str. 12.
- [13] **Ratyński W.:** *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*, Wydawnictwo Kodeks, Warszawa 2002.
- [14] **Rydecki Cz.:** *Rola outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem transportu miejskiego*, [w:] „*Zarządzanie lokalnym transportem publicznym na tle uregulowań prawnych Unii Europejskiej*”, VI Ogólnopolska Konferencja „*Komunikacja Miejska*”; materiały konferencyjne, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Warszawa 2002, str. 23.
- [15] **Sceptycyzm wobec outsourcingu**, „*Zarządzanie na Świecie*”, nr 7/1996, str. 38.,
- [16] **Sobińska M.:** *Problematyka oceny działalności outsourcingowej w doskonaleniu systemu informacyjnego*, [w:] „*Zarys teorii doskonalenia systemów*

Źródło: Kozłowski R., Matejun M., Obszary wydzielen w ramach outsourcingu kontraktowego w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii, [w:] Lewandowski J. (red.), Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005, s. 157-166.

informacyjnych w zarządzaniu”, pod red. A. Nowickiego, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, str. 148.

- [17] **Strategor:** *Zarządzanie firmą*. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość, PWE, Warszawa 1999.
- [18] **Trocki M.:** *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2000, str. 33.
- [19] **Trocki M.:** *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka materiałowa i Logistyka”, nr 9/1999, str. 182.
- [20] **Zimniewicz Sz.:** *Kluczowe kompetencje, outsourcing a logistyka*, [w:] „Logistyka we współczesnym zarządzaniu”, pod red. M. Ciesielskiego, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003.