

MAREK MATEJUN

Katedra Zarządzania  
Politechniki Łódzkiej

## RODZAJE OUTSOURCINGU I KIERUNKI JEGO WYKORZYSTANIA

Opiniodawca: **prof. dr hab. Marek Lisiński**

*W praktyce gospodarczej wyróżnia się szereg przedsięwzięć outsourcingowych, które mogą różnić się między sobą pod względem różnorodnych kryteriów, co umożliwia wyodrębnienie szeregu typów outsourcingu oraz dokonywanie usystematyzowanych podziałów i klasyfikacji. W niniejszym artykule podjęto próbę uporządkowania rozważań o rodzajach outsourcingu w oparciu o literaturę dotyczącą przedmiotu. Przedstawiono również przewidywania w zakresie przyszłych tendencji i kierunków wykorzystania tej metody.*

### 1. Rodzaje outsourcingu

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania prezentowane są różnorodne definicje outsourcingu, w których podkreśla się, że jest to metoda, która sprowadza się do **zawężenia zakresu zadań przedsiębiorstwa i powierzenia ich wykonywania partnerowi zewnętrznemu** [29, s. 228]. Outsourcing może dotyczyć zarówno komponentów, indywidualnych działań, funkcji, procesów działalności gospodarczej [9, s. 201], a nawet modułów produktu (np. fotele do samochodów) [28, s. 186].

Biorąc pod uwagę przedstawiane w literaturze charakterystyczne cechy outsourcingu można stwierdzić, iż jest to metoda zarządzania, polegająca na przeniesieniu odpowiedzialności za realizację określonych obszarów działalności gospodarczej (np. zadań, funkcji lub procesów) na stronę wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego, przy uwzględnieniu korzyści ekonomicznych (ilościowych) i jakościowych oraz przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczo-

wych kompetencji przedsiębiorstwa i dodawaniu nowej wartości, co umożliwia wzmocnienie przewagi rynkowej i rozwój firmy.

W praktyce gospodarczej i teorii organizacji i zarządzania wyróżnia się jednak szereg przedsięwzięć outsourcingowych, które mogą różnić się między sobą pod względem różnorodnych kryteriów, co umożliwia dokonywanie usystematyzowanych podziałów i klasyfikacji. Wśród przesłanek wyodrębnienia rodzajów outsourcingu można wymienić kryteria związane z funkcjami lub obszarami przedsiębiorstwa (rodzaj funkcji lub działalności oraz ich złożoność), celem, trwałością i zakresem wydzielenia, formą podporządkowania partnerów outsourcingowych, czy miejscem wykonywania usług (z uwzględnieniem obsługi zewnętrznej realizowanej za granicą).

**Celem niniejszego artykułu** jest próba uporządkowania rozważań o rodzajach outsourcingu w oparciu o literaturę dotyczącą przedmiotu, jak również prezentacja przewidywań w zakresie przyszłych tendencji i kierunków wykorzystania tej metody w praktyce gospodarczej.

Jednym z podstawowych zagadnień związanych z klasyfikacją rodzajów outsourcingu jest **analiza obszarów działalności przedsiębiorstwa** (zadań, funkcji, procesów), które mogą być wyodrębnione ze struktury organizacyjnej i przekazane na zewnątrz organizacji w procesie outsourcingu.

Punktem wyjścia do określenia **funkcji działalności gospodarczej** jest stwierdzenie, że nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest prowadzenie działalności, czyli gospodarowanie. Można je przedstawić jako zestaw powiązanych ze sobą funkcji. W teorii organizacji i zarządzania przez funkcje rozumie się powtarzalne działania wykonywane na rzecz organizacji w ramach przyjętego podziału pracy [39, s. 70]. L. Krzyżanowski definiuje funkcję, jako zbiór potencjalnych (możliwych), zwykle powtarzalnych, typowych i sformalizowanych proceduralnie działań, wyodrębnionych ze względu na ich zawartość treściową (rodzaj) oraz na ich zrelatywizowanie do określonego celu lub jego części, czyli zadania [24, s. 189].

W wyniku zestawienia funkcji działalności gospodarczej tworzy się model funkcjonalny organizacji, który opisuje podział zadań w organizacji. W klasycznym ujęciu model taki obejmuje trzy grupy funkcji: funkcje podstawowe, pomocnicze oraz funkcje kierownicze (regulacyjne) [por. 39, s. 70-71, 46, s. 17]. Pierwszą grupę stanowią **funkcje podstawowe**, dotyczące realizacji głównych zadań, których realizacja bezpośrednio prowadzi do powstania wyników rynkowych działalności gospodarczej, tzn. wyrobów lub usług. Bez realizacji tych funkcji **cele organizacji w ogóle nie mogłyby być zrealizowane**. Są one specyficzne dla określonej organizacji (jej przedmiotu działalności), jednak najczęściej zalicza się do nich produkcję i świadczenie usług, dystrybucję, zaopatrzenie, badanie i rozwój, sprzedaż i serwis posprzedażowy.

Kolejną grupę stanowią **funkcje pomocnicze**, które nie dotyczą zadań podstawowych i nie regulują funkcjonowania całości danej organizacji, są jednak warunkiem koniecznym tego, aby mogły być spełnione funkcje podstawowe. Ich realizacja nie prowadzi wprawdzie bezpośrednio do powstania wyrobów lub

usług, lecz stwarza warunki niezbędne do ich powstania. M. Trocki do funkcji pomocniczych zalicza gospodarkę materiałową, utrzymywanie ruchu, czyli remonty i konserwację wyposażenia przedsiębiorstwa, gospodarkę pomocami warsztatowymi, gospodarkę transportową i energetyczną, kontrolę jakości, ochronę środowiska czy administrację ogólną [46, s. 18].

Właściwa realizacja funkcji podstawowych i pomocniczych wymaga odpowiednich czynności koordynacyjnych, które są wykonywane w ramach **funkcji kierowniczych** [45, s. 182]. J. Zieleniewski określa je jako funkcje regulacyjne i stwierdza, że mają one z reguły decydujące znaczenie dla sprawności funkcjonowania organizacji, gdyż polegają na nadawaniu i stałym utrzymywaniu raz nadanego kierunku funkcjonowania całej instytucji [49, s. 400]. M. Trocki do grupy funkcji kierowniczych zalicza naczelne kierownictwo, planowanie działalności, inwestycje, organizowanie działalności, kontrolę wewnętrzną, rachunkowość, zarządzanie finansami, kadrami, jakością, kształtowanie wizerunku, obsługę prawną oraz obsługę biurową [46, s. 19-20].

Autorzy podkreślają, iż punktem wyjścia do zastosowania koncepcji outsourcingu jest **określenie funkcji podstawowych organizacji**, a więc tych dziedzin, do których firma została powołana. Organizacja może bowiem wykorzystywać zewnętrzne zasoby do realizacji wszystkiego, co nie jest jej istotą, co inni mogą zrobić lepiej od niej oraz czemu firma nie jest w stanie podołać sama, gdyż rozmiary tej działalności w istotny sposób się zmieniają. W powyższym aspekcie w literaturze wyróżnia się działalność zasadniczą (*core business*), działalność pomocniczą (*core related business*) oraz działalność uboczną (*non core related business*) [1, s. 17-18]. Działalność zasadnicza, stanowi istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to obszar który ma przewagę konkurencyjną i **tworzy kluczowe kompetencje firmy**. Jako taki nie powinien być wydzielany na zewnątrz w ramach outsourcingu. Przeciwnie, wykorzystanie metody obsługi zewnętrznej **powinno umożliwić wzmocnienie tej działalności**. Wśród kluczowych atutów można wymienić na przykład unikatową technologię produkcji, nowoczesny produkt, który przyciąga naśladowców, lecz z uwagi na szczególne cechy nie może być przez nich odtworzony, czy też umiejętność szybkiego i elastycznego reagowania na zmieniające się warunki rynku [37, s. 340]. Na działalność pomocniczą składają się funkcje ważne, ale nie kluczowe dla organizacji, natomiast działalność uboczna obejmuje funkcje o niewielkim znaczeniu dla przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (np. obsługa stołówki, ochrona obiektu). Należy pamiętać jednak, że nie ma jednego, ogólnego wzorca w tym zakresie, a uporządkowanie obszaru usług w konkretnym przedsiębiorstwie zależy będzie od jego specyfiki. Identyfikacja kluczowych kompetencji i obszarów działalności zasadniczej w przypadku wielu przedsiębiorstw może stanowić poważną trudność, tym bardziej, że ulegają one zmianie w czasie, w zależności od zmieniającej się sytuacji rynkowej i pozycji firmy [51, s. 134]. Z powodu zmiennego, konkurencyjnego otoczenia zaleca się ciągłe monitorowanie sytuacji, aby w porę odpowiednio zareagować na zmieniające się warunki rynkowe [5, s. 5].

W literaturze można zidentyfikować **dwa główne obszary zastosowania outsourcingu** w przedsiębiorstwie. Teoretycy przedmiotu podkreślają, że outsourcing najczęściej dotyczy albo obszaru zaopatrzenia (co związane jest z produkcją dóbr albo procesem świadczenia usług przez organizację) lub też obszaru usług realizowanych w układzie funkcjonalnym przez działy przedsiębiorstwa. **W obszarze zaopatrzenia i produkcji**, w klasycznym ujęciu wszystkie niezbędne do produkcji części oraz komponenty do maszyn i urządzeń wytwarzano na miejscu. Wyroby i podzespoły sprowadzano jednak również z zewnątrz, szukając dostawców oferujących produkty po korzystnych cenach. Właśnie ze względu na nie często zmieniano dostawców. Nowe spojrzenie na funkcję zaopatrzenia za pośrednictwem outsourcingu zakłada przede wszystkim koncentrację na kluczowych obszarach działania firmy i oznacza rezygnację z produkcji szerokiej gamy części, na rzecz tych najważniejszych. Zamiast wytwarzać u siebie części lub podzespoły, sprowadza się je od dostawców, którzy z kolei dysponują kluczowymi umiejętnościami w odnośnych dziedzinach. Stwierdzono przy tym, że produkcja jest tym efektywniejsza, im lepiej układa się współpraca z kooperantami. W takiej sytuacji dostawcy zapewniają szersze podstawy technologiczne i bardziej intensywne prace badawczo-rozwojowe. Takie rozwiązanie nazywane jest również **redukowaniem palety produkcji** [por. 44, s. 15, 18, s. 11].

Liczne przedsiębiorstwa analizując swoje procesy tworzenia wartości coraz częściej dochodzą do wniosku, że produkcja nie jest już ich kluczową umiejętnością i poszukują swoich kluczowych atutów w takich działaniach jak prace badawczo-rozwojowe, marketing, czy dystrybucja. Coraz bardziej liczy się przy tym siła marki [38, s. 42]. Na przykład w branży samochodowej obecnie mówi się o takich tendencjach, jak zakup systemów i komponentów na całym świecie (*global sourcing*), częsty wybór jednego dostawcy (*single sourcing*) oraz zastępowanie krótkoterminowych kontraktów zamówieniami długoterminowymi [22., s. 38]. Działania takie, choć bardziej charakterystyczne dla dużych przedsiębiorstw przemysłowych wpływają jednak często na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw. Z koncepcją outsourcingu w zakresie zaopatrzenia i produkcji blisko związane jest bowiem **pojęcie „podwykonawstwa”** (*subcontracting*), czyli zlecenie innej firmie wykonania części kontraktu właściwego [52, s. 26]. Podwykonawca to firma, która zaopatruje w potrzebne produkty (dobra lub usługi) inną firmę, wykonując je na jej wyłączne zamówienie. Cechą charakterystyczną podwykonawstwa, jest to, że produkt oferowany przez podwykonawcę nie jest dobrem rynkowym, który można zbyć dowolnemu klientowi, a podlega sprzedaży tylko jednemu, określönemu odbiorcy [47, s. 500]. Należy zwrócić uwagę, iż podwykonawcy to zazwyczaj małe i średnie przedsiębiorstwa. System podwykonawstwa jest często optymalnym środkiem do utrzymania światowego przywództwa w przemysłach wysokiej techniki i wzmożonej konkurencji. W tym sensie mali i średni podwykonawcy są źródłem przedsiębiorczości, elastyczności i przewagi konkurencyjnej dla dużych, często międzynarodowych, firm [52, s. 28].

Outsourcing jako przekazywanie części produkcji (identyfikowanej jako działalność zasadnicza) na zewnątrz **jest często krytykowane** przez teoretyków zarządzania. Może bowiem prowadzić do niebezpiecznego uzależnienia się. Jeśli mocny dostawca zdecyduje się oferować wyrób końcowy, wówczas przedsiębiorstwo ma do czynienia nie tylko z własnym uzależnieniem, lecz również z dodatkowym konkurentem. Dezintegracja produkcji jest wskazana tylko w tych przypadkach, kiedy nie szkodzi rozbudowie własnych, kluczowych umiejętności i nie doprowadza przedsiębiorstwa do całkowitego uzależnienia. Podkreśla się, iż przedsiębiorstwa produkcyjne odnoszące największe sukcesy patrzą na outsourcing bardzo sceptycznie i wolą mieć jak największy udział produkcji własnej w wyrobie końcowym. Kierownictwa tych firm są bowiem przekonane, że oryginalność własnych wyrobów można zapewnić tylko samemu, a nie przez nabywanie części powszechnie dostępnych na rynku [41, s. 38]. Wydaje się zatem, że outsourcing w zakresie produkcji i zaopatrzenia jest koncepcją niejednoznaczną i wzbudzającą wiele kontrowersji. Za każdym razem jej zastosowanie powinno być poprzedzone wnikliwą analizą z zakresu *make or buy*, gdyż niewłaściwe wykorzystanie może być tu przyczyną poważnych i długofalowych niepowodzeń rynkowych przedsiębiorstwa.

Drugi z obszarów, w którym można zastosować outsourcing dotyczy różnorodnych **usług realizowanych w układzie funkcjonalnym przez działy przedsiębiorstwa**. Najczęściej zaleca się wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa prostych usług, których wykonanie wiązałoby się z zaangażowaniem przez organizację znacznych zasobów, czynności rutynowych, lub takich, które cechują się niewielkimi możliwościami rozwoju. Praktyka wskazuje jednak, że outsourcing może dotyczyć wyodrębnienia i przemieszczenia niemal dowolnego rodzaju działalności do zewnętrznego dostawcy. Popularne obszary wykorzystania outsourcingu w praktyce gospodarczej w układzie funkcjonalnym zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Lista ta obejmuje jedynie część możliwych rozwiązań z zakresu rodzajów outsourcingu w układzie funkcjonalnym. Do przekazania na zewnątrz najbardziej nadają się usługi proste i mało zintegrowane z podstawową działalnością firmy, takie jak ochrona, zbiorowe żywienie czy utrzymanie czystości. Należy jednak pamiętać, że identyfikacja funkcji i wybór obszarów do wydzielenia **jest zawsze uzależniony od specyfiki konkretnego podmiotu**.

W świetle powyższych rozważań można zatem wyróżnić takie rodzaje obsługi zewnętrznej, jak: outsourcing funkcji pomocniczych, funkcji kierowniczych, czy funkcji podstawowych. Można także mówić o outsourcingu działalności zasadniczej, pomocniczej oraz działalności ubocznej. W układzie funkcjonalnym można wyróżnić outsourcing usług informatycznych, finansowych, zasobów ludzkich, logistyki, obsługi prawnej itd.

Wydzielenia outsourcingowe są często podejmowane w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Klasyfikując w tym aspekcie rodzaje outsourcingu **pod względem celów wydzielenia** można zatem wymienić te, które są realizowane w celu naprawy sytuacji przedsiębiorstwa (outsourcing naprawczy), dostosowa-

nia firmy do zmiany warunków i wymagań otoczenia (outsourcing dostosowawczy), jak również działania, mające na celu zapewnienie warunków do przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa (outsourcing rozwojowy). Powyżej sklasyfikowane rodzaje koncepcji wykorzystania zasobów zewnętrznych stanowią element odpowiednio restrukturyzacji naprawczej, dostosowawczej lub rozwojowej przedsiębiorstwa.

**Tabela 1**

Obszary wykorzystania outsourcingu w układzie funkcjonalnym

<b>Funkcje przedsiębiorstwa</b>	<b>Podział zadań / subfunkcje</b>
Usługi informatyczne (IT)	obsługa sieci komputerowych, obsługa centrów danych, usługi utrzymania infrastruktury, obsługa aplikacji, wsparcie użytkowników końcowych, grupa usług zabezpieczających ( <i>Disaster Recovery</i> ), usługi internetowe.
Usługi finansowe	prowadzenie księgowości, obsługa wierzytelności, controlling, auditing, usługi finansowo-analityczne.
Zasoby ludzkie (HR)	rekrutacja i selekcja kandydatów, szkolenia pracowników, tworzenie systemów motywacyjnych, zarządzanie personelem, administrowanie dokumentacją kadrową, zatrudnienie czasowe.
Wytwarzanie	produkcja komponentów, pakowanie, montaż produktów, projektowanie komponentów.
Usługi prawne	doradztwo prawne w różnych dziedzinach, obsługa prawna.
Usługi transportowe i logistyczne	dystrybucja produktów, usługi kurierskie, magazynowanie.
Obsługa klienta	telemarketing, recepcja, sekretariat, infolinia, call center.
Zarządzanie i administracja	utrzymanie budynków i czystości, prowadzenie archiwów, ochrona osób i mienia.
Marketing	monitorowanie zmian zachodzących na rynku, badanie oczekiwań klientów, tworzenie koncepcji nowych wyrobów, określanie strategii promocyjnej, reklamowej, dystrybucyjnej, rozwijanie <i>public relations</i> .
Inne usługi	działalność energetyczna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [20, s. 12, 40, s. 173, 46, s. 46-49].

Istotnym kryterium podziału może być też **złożoność wydzielanych funkcji** działalności gospodarczej. M.F. Greaver wyróżnia w tym zakresie trzy poziomy działań podlegających wydzieleniu, różnicując je na działania indywidualne, procesy i działania funkcjonalne [14, s. 5]. Działania indywidualne są to funkcje cząstkowe niższego rzędu, których uwarunkowania działania sprowadzają się do samodzielnego stanowiska pracy. Procesy to złożone funkcje wyższego rzędu, składające się z powiązanych ze sobą funkcji cząstkowych, które prowadzą do powstania określonych wyników. Działania funkcjonalne natomiast są to złożone funkcje, zgrupowane rodzajowo, przedmiotowo lub terytorialnie, których re-

alizacja wymaga zarówno specjalnej wiedzy, jak i odpowiedzialności. Dodatkowo mogą być one wyodrębnione jako funkcjonalne centra zysków lub kosztów. Biorąc pod uwagę wyżej sklasyfikowaną złożoność funkcji działalności gospodarczej przedsięwzięcia outsourcingowe można podzielić na działania **dotyczące pojedynczych funkcji, procesów oraz obszarów funkcjonalnych**.

Rozwinięciem klasycznej koncepcji outsourcingu i kolejną jego odmianą w aspekcie wydzielenia procesów jest **Business Process Outsourcing (BPO)**, który oznacza wydzielenie ze struktury organizacyjnej na rzecz zewnętrznego dostawcy określonych funkcji administracyjnych, które są niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak nie tworzą w znacznym stopniu przewagi konkurencyjnej [15, s. 49]. Definiowany on jest jako przekazywanie partnerom zewnętrznym na podstawie kontraktu całych procesów działalności gospodarczej. Business Process Outsourcing pojawia się, gdy organizacja przekazuje zarówno zarządzanie, jak i optymalizację realizacji różnorodnych funkcji biznesowych na rzecz partnera zewnętrznego, który prowadzi tę działalność w oparciu o zestaw wcześniej ustalonych parametrów określających wydajność procesu [6]. Jest to rozwinięcie tradycyjnej koncepcji kontraktów outsourcingowych, na podstawie których przedsiębiorstwa wydzielają jedynie określone wycinki procesów do realizacji przez dostawców zewnętrznych. Koncepcja BPO szczególnego znaczenia nabiera w takich dziedzinach, jak rozwiązania informatyczne, funkcja personalna czy rachunkowość i finanse przedsiębiorstwa, pozwalając na budowanie przewagi konkurencyjnej na określonych kluczowych kompetencjach [2].

Dodatkowo, outsourcing może mieć **charakter strategiczny lub taktyczny**. Outsourcing strategiczny jest to wydzielenie związane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego. Jego cechą charakterystyczną jest trwałość wydzielenia w horyzoncie strategicznym. Outsourcing taktyczny dotyczy wydzielenia niezwiązanego z celami strategicznymi rozwoju firmy macierzystej i jest realizowany na okresy krótsze niż horyzont strategiczny organizacji [46, s. 59].

Usługi outsourcingowe mogą być świadczone **centralnie lub lokalnie** [50, s. 20]. W pierwszym przypadku usługi wykonywane są w siedzibie firmy usługodawczej (np. w biurze rachunkowym, w przypadku outsourcingu rachunkowości, czy doradztwa podatkowego). Usługi świadczone lokalnie są natomiast wykonywane w siedzibie firmy zlecającej na zewnątrz zadania, funkcje lub procesy działalności.

Cechą charakterystyczną koncepcji outsourcingu jest rezygnacja z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego (hierarchicznego i służbowego) na rzecz innych form podporządkowania i zależności. M. Trocki wyróżnia tu podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie oraz podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe, co stanowi podstawę do wyodrębnienia outsourcingu kapitałowego i kontraktowego [46, s. 59]. Istotą **outsourcingu kapitałowego** jest zmiana zachodząca w związku z wydzieleniem działalności z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego, na podporządkowanie i oddziaływanie właścicielskie. Należy podkreślić, że wydzielenie kapitałowe w prak-

tyce jest **formą kapitałowo-kontraktową**, gdyż oprócz zależności kapitałowych i właścicielskich o istocie relacji związanych z realizacją wydzielanych funkcji stanowi podporządkowanie kontraktowe. Zastosowanie outsourcingu kapitałowego związane jest również z pozyskiwaniem przez nowy podmiot gospodarczy innych zleciodawców, co ma zapewnić rentowność jednostki w długim okresie i w rezultacie trwałe jej usytuowanie na rynku.

**Cechą charakterystyczną outsourcingu kontraktowego** natomiast jest przejście z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe. W praktyce oznacza to najczęściej likwidację wszystkich elementów związanych z realizacją funkcji w przedsiębiorstwie, a więc zwolnienie pracowników, sprzedaż bądź likwidację majątku, likwidację komórki organizacyjnej. Specyficzną odmianą outsourcingu kontraktowego jest dobrowolne lub wymuszone **samoatrudnienie pracownika**, który po rozpoczęciu własnej działalności wykonuje pracę na rzecz dotychczasowego pracodawcy. Sytuacja taka może nastąpić w wyniku przekształceń lub zmian organizacyjnych pracodawcy, który doprowadził do usamodzielnienia się pracownika. Należy podkreślić, że najczęściej osoby te kontynuują prace zlecone przez firmę w warunkach ekonomicznej zależności, jednak przy braku ochrony gwarantowanej przez system prawa pracy [23, s. 149]. Outsourcing kontraktowy określany jest również w literaturze jako outsourcing zewnętrzny, outsourcing kapitałowy natomiast jako outsourcing wewnętrzny, lub spin-off, czyli „rozpięcie przedsiębiorstwa”.

W przypadku outsourcingu zróżnicowany może być też **zakres wydzielenia**. W tym aspekcie można wyróżnić outsourcing całkowity, powodujący likwidację wszystkich, poza zadaniowymi, powiązań ze strukturą przedsiębiorstwa macierzystego, lub outsourcing częściowy (selektywny), zachowujący niektóre powiązania ze strukturą firmy kluczowej. Przypadek, w którym wydzielenie nie obejmuje likwidacji powiązań prawnych określa się jako wydzielenie wewnętrzne [46, s. 58].

Kolejną odmianą obsługi zewnętrznej jest **outsourcing zagraniczny lub transgraniczny**. Występuje wówczas, gdy zadania wykonywane w ramach outsourcingu są transferowane do innych krajów [10, s. 13]. Jest to rozwiązanie najczęściej stosowane przez kraje wysoko rozwinięte, szczególnie akcentowane w Stanach Zjednoczonych oraz w krajach Europy Zachodniej. Usługi outsourcingowe są w tym przypadku transferowane najczęściej do krajów rozwijających się. Wyróżnia się dwa rodzaje outsourcingu zagranicznego, w zależności od odległości krajów, w których znajdują się dostawcy realizujący wydzielone funkcje, od kraju macierzystego. **Offshore outsourcing** oznacza przenoszenie zadań do krajów bardziej „egzotycznych”. Dla Stanów Zjednoczonych są to Chiny, Indie, Filipiny, czy Afryka Południowa. **Nearshore outsourcing** oznacza natomiast wykorzystywanie krajów położonych bliżej kraju macierzystego. Jednym z partnerów w tym zakresie dla Stanów Zjednoczonych jest Meksyk [3, s. 79]. Jeszcze innym rozwiązaniem jest **onshore outsourcing**. W tym przypadku zarówno firma macierzysta, jak i partner zewnętrzny pochodzą z kraju wysoko



rozwinętego, jednak dostawca usługi zleca wykonanie zadania podwykonawcom z krajów rozwijających się [8, s. 392]. Kolejną odmianą jest **do-it-yourself offshore**. W tym przypadku firma decyduje się na stworzenie oddziału lub spółki zależnej za granicą, która będzie jej częścią. Ta opcja zapewnia głębszą integrację z macierzystą firmą, pozwalając bardziej elastycznie zmieniać zadania [4].

Wśród szczególnych form outsourcingu można wymienić **sale and lease-back outsourcing**, co oznacza sprzedaż i najem zwrotny. Metoda ta polega na wyłączeniu ze swojej struktury nie tylko służb utrzymania nieruchomości, takich jak ochrona mienia, czy prace porządkowe, ale wyłączenia ze struktury przedsiębiorstwa wszystkich nieruchomości na zasadzie outsourcingu kapitałowego. Ponieważ użytkowanie sprzedanych nieruchomości musi pozostać bez zmian, dlatego spółka-matka zawiera z wydzieloną spółką-córką umowę na wynajem nieruchomości. Organizacyjnie firma macierzysta została odchudzona o służby związane z utrzymaniem nieruchomości, a finansowo zyskała kapitał na prowadzenie głównej działalności. Dodatkową korzyścią jest możliwość ograniczenia wielkości wynajmowanych powierzchni przez spółkę-matkę. Spółka-córka może wynajmować wolne powierzchnie dowolnemu podmiotowi gospodarczemu. Wśród mankamentów tej metody wymienia się między innymi koszty związane z założeniem spółki zależnej [42, s. 520].

Kolejnym rodzajem i tendencją obserwowaną na rynku jest **outsourcing budowlany**, który jest związany ze specyfiką – złożonością i różnorodnością – robót budowlanych, co wymaga podziału zadań na roboty różnych specjalności i przydziału ich wykonania wyspecjalizowanym firmom. Obecnie firmy często realizują kontrakty budowlane wyłącznie przy pomocy podwykonawców, bez angażowania własnego sprzętu i pracowników, skupiając się na organizacji i zarządzaniu procesem wykonawczym. Często gałąź outsourcingu budowlanego może rozrastać się o kolejne ogniwa, kończące się na drobnych rzemieślnikach, wykonujących wydzielony zakres robót [31, s. 31].

Na bazie outsourcingu stworzony został też nowy rodzaj usługi, **CoSourcing**, którego nazwa jest prawnie zarejestrowana dla firmy EDS oraz A.T. Kearney. Jest to proces współpracy z klientem realizowany wspólnie przez obie firmy w celu osiągnięcia znaczącego wzrostu efektywności działań gospodarczych dzięki jednoczesnemu wdrożeniu nowych procesów zarządzania, technologii informacyjnej i transformacji organizacyjnej. Zasadą współpracy jest tu wzajemny udział w korzyściach ekonomicznych wypracowanych wspólnie przez wszystkie strony układu, a więc klienta oraz EDS i A.T. Kearney. Podstawową zasadą realizacji projektu w ramach cosourcingu jest współpraca zespołu stworzonego wspólnie przez przedstawicieli klienta, którzy wnoszą wiedzę o własnym przedsiębiorstwie, pracowników EDS o wysokiej znajomości technologii informatycznych i konsultantów A.T. Kearney, którzy dysponują wysokimi kwalifikacjami w dziedzinie zarządzania [19, s. 9].

Specyficzną odmianą outsourcingu, będącą konsekwencją wirtualizacji działalności gospodarczej jest **outsourcing wirtualny** (e-outsourcing lub outso-

urcing on-line). Może on być zdefiniowany jako forma realizacji usługi outsourcingu, gdzie cały proces przebiega za pośrednictwem internetu. Wydaje się, że ta odmiana koncepcji obsługi zewnętrznej może być z powodzeniem wykorzystywana w takich obszarach jak: księgowość i finanse, sfera B+R, określone opracowania biznesowe, sfera IT oraz edukacja i szkolenia [21, s. 24].

Nowym trendem w zakresie obsługi zewnętrznej jest outsourcing transformacyjny – **Business Transformational Outsourcing (BTO)**, propagowany między innymi przez znanych dostawców rozwiązań outsourcingowych. Definiowany jest jako długoterminowy, strategiczny związek z dostawcą, który wpływa na całość organizacji oraz stymuluje i ułatwia zapewnienie elastyczności działania przy zachowaniu efektywności operacyjnej [11]. Jest on kombinacją konsultingu, rozwiązań technologicznych i outsourcingu, co umożliwi i ułatwi zmiany organizacji oraz pomaga stworzyć i utrzymać elastyczność funkcjonowania. Transformational outsourcing pozwala szybko i w trwały sposób wykorzystać szanse wynikające z nowych okazji rynkowych i bezpiecznie prowadzić firmę przez zmienne otoczenie [32, s. 39].

W przypadku tradycyjnego outsourcingu wydzielane są procesy (BPO) lub inne obszary działalności, jednak klient nie oczekuje ich transformacji. Oczekiwania dotyczą obniżki kosztów czy podniesienia sprawności realizacji procesu, jednak nie są związane z przekształceniem, a nawet przeprojektowaniem procesu od nowa [12]. Specjaliści podkreślają, że nie każde przedsiębiorstwo będzie gotowe na tak radykalne zbliżenie z dostawcą. BTO nie będzie rozwiązaniem powszechnym, ma być natomiast doskonałym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw, które potrzebują radykalnych zmian, aby stać się konkurencyjnymi w swoich branżach, walczą z czasem, jako krytycznym czynnikiem we wprowadzaniu tych zmian oraz są prowadzone przez kierownictwo skłonne osobiście wspierać trudne zmiany. Bardzo ważnym czynnikiem jest tu również skłonność do współpracy z partnerem, nawet jeśli oznacza to konieczność przekazania części kontroli na rzecz dostawcy [33].

Innym trendem wynikającym ze zmian zachodzących w nowoczesnym biznesie, będącym konsekwencją budowania globalnej gospodarki opartej na wiedzy może być **Knowledge Process Outsourcing (KPO)**. Jest to rozwiązanie, w którym firmy wydzielają eksperckie i wysoko wyspecjalizowane usługi, takie jak analizy inwestycyjne, badania rynkowe i marketingowe, rozwiązania patentowe, sferę badań i rozwoju, czy analizy prawne. W tych warunkach dostawca musi posiadać bardzo dobrze wykształconą i wykwalifikowaną siłę roboczą zdolną do niezależnego myślenia i działania oraz wdrażania własnych rozwiązań zgodnych z wyznaczonymi kryteriami badań. Procesy realizowane w ramach KPO będą wymagać współpracy szerokiego zespołu ekspertów i specjalistów, takich jak menedżerowie MBA, inżynierowie, naukowcy, prawnicy, analitycy finansowi, księgowi i inni specjaliści [27].

## 2. Outsourcing a pokrewne i alternatywne działania organizacyjne

W literaturze wymienia się także różnorodne **pokrewne działania organizacyjne** podejmowane w celu racjonalizacji działalności gospodarczej, które utożsamia się z koncepcją outsourcingu. Przykładem może być tu **kontraktowanie pracy**. Polega ono na odejściu od tradycyjnych długoterminowych umów o pracę na rzecz kontraktów na wykonanie konkretnego zadania. Kontrakty takie mogą być zawierane przez firmy z pracownikami lub/i innymi firmami. Kontraktowanie pracy charakteryzuje się dokładnym sprecyzowaniem zadania, które ma być wykonane, bez określenia jednak takich parametrów jak dzienny limit godzin pracy, miejsce wykonywania zadania i dyspozycyjność osoby zatrudnionej. Wśród nietypowych form zatrudnienia, z outsourcingiem wiąże się również **leasing pracowniczy**, czyli korzystanie z usług zewnętrznych przedsiębiorstw, które dostarczają pracowników w zależności od potrzeb. Rozwiązanie takie pozwala firmom ograniczyć koszty związane z kadrami i płacami, przy jednoczesnym zachowaniu struktury zatrudnienia. Sprawdza się ono w sytuacji konieczności zastąpienia pracowników etatowych przebywających na zwolnieniach lub urloпах, w firmie realizującej zadania wymagające nietypowych kwalifikacji [13, s. 38]. Korzyścią może być również potencjalnie większa produktywność wynajętej kadry z powodu lepszej selekcji pracowników oraz wyższego poziomu przeszkolenia. Przedsiębiorstwo może ponadto elastycznie dostosowywać poziom zatrudnienia w odpowiedzi na pojawiający się wzrost popytu lub sezonowość działalności.

Jedną z form współdziałania jednostek gospodarczych utożsamianych z koncepcją outsourcingu jest **kooperacja przedsiębiorstw**, która jest wynikiem podziału pracy. W odniesieniu do przemysłu polega ona na współdziałaniu produkcyjnym wielu przedsiębiorstw. Przy kooperacji produkcji jakiegoś wyrobu proces produkcyjny zostaje podzielony i jego poszczególne fazy, zespoły lub podzespoły zostają umieszczone w różnych jednostkach gospodarczych. Można wyróżnić kooperację w układzie wewnętrznym, jak i zewnętrznym (a nawet międzynarodowym). Kooperacja może mieć charakter **współdziałania ogólnego**, gdy przedsiębiorstwa produkują dla anonimowego odbiorcy, lub charakter **współdziałania ścisłego**, o charakterze jednoznacznie adresowanej współpracy, opartej z reguły na zamówieniach i planach kooperacji [43, s. 121].

Z koncepcją wykorzystania zasobów zewnętrznych związane są również pojęcia insourcingu i partneringu, które stanowią **alternatywne działania organizacyjne** wobec outsourcingu. Jako **insourcing** definiowane są najczęściej przedsięwzięcia przeciwstawne do outsourcingu, polegające na włączeniu w strukturę organizacyjną funkcji działalności realizowanych dotychczas przez podmioty powiązane z przedsiębiorstwem więziami kapitałowymi lub kontraktowymi. Przedmiotem insourcingu mogą być wszystkie rodzaje funkcji, zarówno jako pojedyncze funkcje, jak i wiązki funkcji [17, s. 14]. Partnering oznacza nato-

miast utrzymanie funkcji lub obszaru działalności w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, co wynika z analiz prowadzących do podjęcia określonych wariantów przedsięwzięć restrukturyzacyjnych [45, s. 181].

Rodzaje outsourcingu sklasyfikowane ze względu na różnorodne kryteria podziału oraz pojęcia pokrewne i alternatywne przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2**

Rodzaje outsourcingu, pojęcia pokrewne i alternatywy działań

<b>Kryterium podziału</b>	<b>Rodzaje outsourcingu</b>
Rodzaj wydzielanych funkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– outsourcing funkcji pomocniczych,</li> <li>– outsourcing funkcji kierowniczych,</li> <li>– outsourcing funkcji podstawowych.</li> </ul>
Rodzaj wydzielanej działalności	<ul style="list-style-type: none"> <li>– outsourcing działalności ubocznej,</li> <li>– outsourcing działalności pomocniczej,</li> <li>– outsourcing działalności zasadniczej.</li> </ul>
Rodzaj outsourcingu wg funkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– outsourcing usług informatycznych,</li> <li>– outsourcing usług finansowych,</li> <li>– outsourcing logistyki,</li> <li>– outsourcing zasobów ludzkich i inne.</li> </ul>
Cel wydzielenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– outsourcing naprawczy,</li> <li>– outsourcing dostosowawczy,</li> <li>– outsourcing rozwojowy.</li> </ul>
Złożoność wydzielanych funkcji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– outsourcing pojedynczych funkcji,</li> <li>– outsourcing procesów / Business Process Outsourcing (BPO),</li> <li>– outsourcing obszarów funkcjonalnych.</li> </ul>
Trwałość wydzielenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– outsourcing strategiczny,</li> <li>– outsourcing taktyczny.</li> </ul>
Miejsce wykonywania usługi outsourcingowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– usługi świadczone centralnie,</li> <li>– usługi świadczone lokalnie.</li> </ul>
Forma podporządkowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– outsourcing kapitałowy / outsourcing wewnętrzny / spin-off,</li> <li>– outsourcing kontraktowy / outsourcing zewnętrzny,</li> <li>– szczególny przypadek outsourcingu kontraktowego: samozatrudnienie.</li> </ul>
Zakres wydzielenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– outsourcing całkowity,</li> <li>– outsourcing częściowy (selektywny),</li> <li>– wydzielenie wewnętrzne.</li> </ul>
Outsourcing zagraniczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Offshore outsourcing,</li> <li>– Nearshore outsourcing,</li> <li>– Onshore outsourcing,</li> <li>– Do-it-yourself offshore.</li> </ul>

Tabela 3(cd.)

Inne rodzaje outsourcingu	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprzedaż i najem zwrotny,</li> <li>– outsourcing budowlany,</li> <li>– CoSourcing,</li> <li>– outsourcing wirtualny,</li> <li>– Business Transformational Outsourcing (BTO),</li> <li>– Knowledge Process Outsourcing (KPO).</li> </ul>
Pojęcia pokrewne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– podwykonawstwo,</li> <li>– kooperacja przedsiębiorstw,</li> <li>– leasing pracowniczy,</li> <li>– kontraktowanie pracy.</li> </ul>
Alternatywne działania organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>– insourcing,</li> <li>– partnering..</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [46, s. 60, 50, s. 18-20]

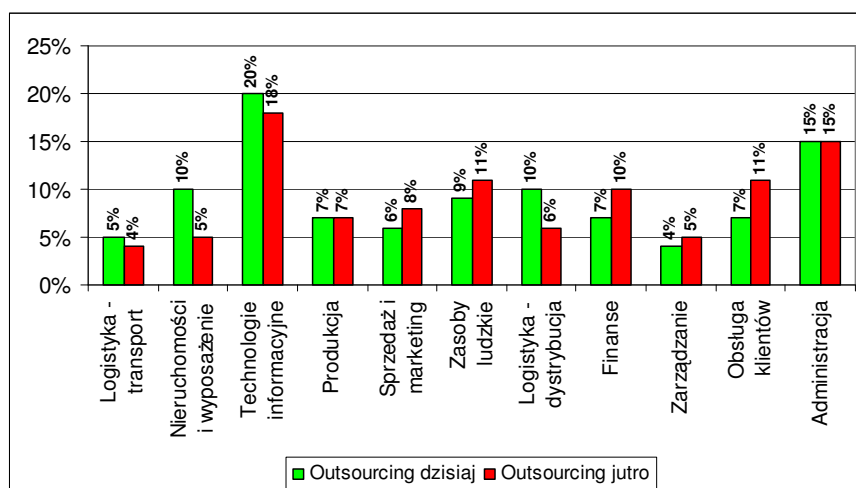
Dodatkowo, poszczególne rodzaje outsourcingu mogą być ze sobą powiązane tworząc **różnorodne konfiguracje praktyczne**, dostosowane do potrzeb oraz uwarunkowań funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa.

### 3. Kierunki wykorzystania outsourcingu

Harvard Business Review określił outsourcing jako jedną z **najważniejszych koncepcji i praktyk zarządzania w ciągu minionych 75 lat** [30]. Outsourcing uznaje się za jeden z najbardziej rozpowszechnionych trendów w świecie biznesu. Prawie każde przedsiębiorstwo podejmuje działania wynikające z tej koncepcji, choć nie zawsze robi to świadomie. Wyniki badań H. Lackowa wskazują, iż w odniesieniu do wszystkich wydzielanych funkcji z zakresu IT 55% przedsiębiorstw osiągnęło w pełni założone cele, 39% - częściowo, a jedynie w 6% przypadków nie udało się zrealizować założonych zamierzeń [26, s. 9]. Z drugiej strony wyniki innych badaczy wskazują na dużo mniej optymistyczną wizję outsourcingu. S. Doig i inni przytaczają wyniki badań realizowanych przez firmę Dun&Bradstreet. Aż 20% badanych menedżerów twierdzi, iż jest niezadowolona z usług realizowanych dla nich w ramach outsourcingu, a kolejne 20% nie potrafi wskazać żadnych korzyści z tego płynących. Wyniki wskazują, że 20 do 25% umów outsourcingowych rozwiązywana jest w okresie 2 lat, a 50% w okresie 5 lat. Prawie 70% respondentów twierdzi, że dostawcy zewnętrzni nie rozumieją do czego zostali zobowiązani oraz, iż koszty okazały się zbyt wysokie przy jednoczesnej niskiej jakości usług [7, s. 27]. Szerokie i zróżnicowane możliwości zastosowania koncepcji outsourcingu w praktyce gospodarczej sprawiają jednak, że przed metodą tą **rozcigają się dalsze perspektywy wykorzystania**.

Wyniki badań prowadzonych przez Instytut Outsourcingu w Stanach Zjednoczonych wskazują, że w największy udział, spośród różnorodnych dziedzin, w których wykorzystywany jest outsourcing mają obecnie technologie informacyjne i informatyczne (20%). W tym zakresie przewidywany jest jednak niewielki spadek, na rzecz innych obszarów. Największy wzrost wykorzystania tej metody przewidywany jest w zakresie procesów **związanych z obsługą klientów** (z 7% do 11% w ogólnej strukturze wykorzystania outsourcingu) oraz **w zakresie finansów** (z 7% do 10%). Obecny i prognozowany rozkład wykorzystania metody outsourcingu w poszczególnych dziedzinach zaprezentowano na rysunku 1.

Przewiduje się również znaczący **rozwój wykorzystania outsourcingu międzynarodowego**. Podstawowym stymulatorem transferowania działalności do krajów rozwijających się, są tu niskie koszty pracy, możliwość rozwoju na rynku globalnym, jak również preferencje podatkowe w innych częściach świata. Dla przykładu koszty wynagrodzeń w typowym call center w Wielkiej Brytanii stanowią 60% kosztów, podczas gdy w Indiach ok. 30% [25, s. 27]. W przypadku outsourcingu zagranicznego mogą pojawić się pewne ograniczenia związane z barierami geograficznymi, takimi jak odległość, różnice czasu, bezpieczeństwo podróży, ale również ograniczenia językowe czy kulturowe.



Rys. 1. Rozkład wykorzystania outsourcingu w poszczególnych dziedzinach dzisiaj i w przyszłości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [36]

Sukces outsourcingu zagranicznego jest również uzależniony od uwarunkowań geopolitycznych, takich jak stabilność polityczna, wojny, zagrożenie terroryzmem, czy poziom rozwiązań infrastrukturalnych. Problemem mogą być również nieetyczne działania korporacji, nadmiernie eksploatujące pracowników. Ponadto, w krajach wysoko rozwiniętych pojawiać się może presja spo-

łeczna, zarówno ze strony opinii publicznej, jak również pracowników, związana z negatywnymi skutkami transferu stanowisk pracy za granicę [35, s. 19A]. W ostatnim czasie nasilił się bowiem trend eksportu miejsc pracy z Ameryki w sektorze usług oraz w branży IT. Spowodowało to, że oprócz prostych robotników, outsourcing dotyczy również informatyków, programistów, pracowników biur obsługi klienta, firm telemarketingowych i analitycznych, co wzbudza szczególne sprzeciwy, zarówno społeczne, jak również polityczne.

Przewiduje się, że do 2005 roku nastąpi transfer około 830.000 amerykańskich miejsc pracy w sektorze usług do takich krajów jak Indie, Chiny czy Meksyk. Do roku 2015 liczba ta szacowana jest na około 3,4 mln miejsc pracy [34, s. 16]. Ekonomisci amerykańscy podkreślają jednak pewne zalety outsourcingu transgranicznego dla gospodarki kraju rozwiniętego. Kiedy ubogie kraje wzmocnią swoje systemy gospodarcze utworzą się nowe rynki zbytu dla amerykańskich produktów i usług [48, s. 21], tym bardziej, że uważa się, iż outsourcing zagraniczny tworzy proamerykańską klasę średnią w Indiach i innych krajach rozwijających się [16, s. 38].

## 4. Podsumowanie

Wielu autorów podkreśla, że w Polsce **brakuje prowadzonych badań dotyczących zakresu wykorzystania outsourcingu**, jego struktury, możliwości i efektów wykorzystania w praktyce gospodarczej. Również rynek przedsiębiorstw oferujących usługi outsourcingu (np. w zakresie sprzątnięcia, prowadzenia księgowości, ochrony czy innych usług o charakterze pomocniczym) nie jest w pełni rozwinięty. Zleceniodawcy narzekają tu na niską jakość czy wysoką cenę tego typu usług. Innym mankamentem jest brak w przedsiębiorstwach specjalistów mogących skutecznie negocjować i nadzorować kontakty z dostawcami zewnętrznymi.

Wydaje się jednak, iż różnorodność przedsięwzięć outsourcingowych pozwala na optymalne zastosowanie tej metody w wielu przedsiębiorstwach, dostosowując jednocześnie jej zakres i uwarunkowania do potrzeb konkretnego przedsięwzięcia. W polskich warunkach dodatkowo można brać pod uwagę szanse dla gospodarki płynące z wykorzystania outsourcingu międzynarodowego i transferu miejsc pracy do naszego kraju. Szczególnie atrakcyjne mogą tu być takie dziedziny jak usługi informatyczne, księgowo-finansowe, czy inne specjalistyczne funkcje świadczone przez polskich dostawców outsourcingowych. Pozyskanie zleceń stałej obsługi zewnętrznej może stanowić swoisty impuls do rozwoju wielu polskich przedsiębiorstw, przyczyniając się do łagodzenia zjawiska bezrobocia, poprawy konkurencyjności polskiej gospodarki i w efekcie rozwoju gospodarczego kraju.

## Literatura

- [1] **Banachowicz E.:** *Czy firma wszystko musi robić sama?*, „Manager”, 9/1998.
- [2] **Baukney H.:** *Be prepared for BPO*, CIO.com, 3.05.2003, [www.cio.com/archive/050101/bpo.html](http://www.cio.com/archive/050101/bpo.html).
- [3] **Bielski L.:** *Outsourcing's new global reach*, „Banking Journal”, nr 06/2003.
- [4] **Call Center Offshore Outsourcing: Polska**, Masterplan, [http://www.masterplan.com.pl/publikacje/175\\_offshore\\_pl.php](http://www.masterplan.com.pl/publikacje/175_offshore_pl.php)
- [5] **Craumer M.:** *How to Think Strategically About Outsourcing*, „Harvard Management Update”, 05/2002.
- [6] **Dash J.:** *Business Process Outsourcing*, Computerworld 01/2001, [www.computerworld.com](http://www.computerworld.com).
- [7] **Doig S., Ritter R., Speckhals K., Woolson D.:** *Has outsourcing gone too far?*, „The McKinsey Quarterly”, nr4/2001.
- [8] **Edgell J.:** *Offshoring – which way to India*, Computer Law & Security Report, Vol 19 no 5/2003.
- [9] **Famielec J.:** *Integracja czy outsourcing? Dylemat strategii rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] Olszewska B. (red.) *Źródła sukcesów i porażek przedsiębiorstw. Aspekt strategiczny*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000
- [10] **Gnuschke J.:** *Outsourcing Production And Jobs*, „Business Perspectives”, wiosna 2004.
- [11] **Goepfert J.:** *Transformational Outsourcing*, Cap Gemini Ernst & Young, 09/2002.
- [12] **Goolsby K.:** *If a Business Process Outsourcer Improves a Function, Is It Business Transformational Outsourcing?*, Outsourcing Center, 02/2004, <http://www.outsourcing-bpo.com/bto2004.html>.
- [13] **Gorzowska K.:** *Outsourcing w biurze*, „Logistyka a Jakość”, nr 5/2003.
- [14] **Greaver M.F.:** *Strategic Outsourcing. A Structural Approach Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York 1999.
- [15] **Greenemeier L.:** *Business-Process Outsourcing Grows*, „InformationWeek”, 14, styczeń/2002.
- [16] **Griswold D.T.:** *Outsource, Outsource, and Outsource Some More*, „National Review”, 03.05.2004.
- [17] **Gryczka J.:** *Możliwości stosowania insourcingu*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 11/2002.
- [18] **Hopej M.:** *Reengineering i Lean Management a struktura organizacyjna*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 4/1998.
- [19] **Izydorczyk T., Kear A.T.:** *Cosourcing – patent na efektywność?*, „Manager”, nr 5/1998.
- [20] **Jagusztyn-Grochowska S.:** *Outsourcing funkcji informatycznych*, „Gospodarka materiałowa i logistyka”, nr 2/2002.
- [21] **Kijoch J.:** *Outsourcing wirtualny*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 3/2006.
- [22] **Kluczowe atuty nowoczesnego dostawcy**, „Zarządzanie na Świecie”, nr 9/1996.
- [23] **Kryńska E.:** *Wykorzystanie niestandardowych form zatrudnienia i organizacji pracy w przedsiębiorstwach polskich*, [w:] Horodeński R., Sadowska-Snarska C., *Rynek pracy w Polsce na progu XXI wieku. Aspekty makroekonomiczne i regionalne*. Praca zbiorowa, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok-Warszawa 2003.



- [24] **Krzyżanowski L.:** *Podstawy nauki zarządzania*, PWN, Warszawa 1985.
- [25] **La Ferla B.:** *Offshore Outsourcing, Out Of Favour*, „IEE Review”, 03/2004.
- [26] **Lackow H.:** *IT outsourcing trends*, The Conference Board, New York 2001.
- [27] **Larkey A.:** *What is KPO?*, Outsourcing Essentials, nr 5/2006, <http://www.outsourcing.com/>.
- [28] **Laskowska A.:** *Outsourcing - zastępowanie produkcji własnej przez zakupy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 9/1995.
- [29] **Lichtarski J. (red.):** *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.
- [30] *Management Trends in Outsourcing, Outsource to India*, [www.outsource2india.com/why\\_outsource/articles/management\\_trends.asp](http://www.outsource2india.com/why_outsource/articles/management_trends.asp).
- [31] **Matwiejczuk W.:** *Tendencje rynku budowlanego*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5/2004.
- [32] **Mazzawi E.:** *Transformational Outsourcing*, „Business Strategy Review”, vol. 13/2002.
- [33] **McDermott M.J.:** *The Evolution of Outsourcing*, A Supplement to „Chief Executive Magazine”, 06/2002, <http://www.chiefexecutive.net/>.
- [34] **McDougall P.:** *There's No Stopping The Offshore-Outsourcing Train*, „InformationWeek”, 24.05.2004.
- [35] *Onshore, Offshore, Nearshore... Outsourcing Continues To Grow*, „Chain Storage Age”, 11/2003.
- [36] *Outsourcing Index 2000*, The Outsourcing Institute, [www.outsourcing.com](http://www.outsourcing.com).
- [37] **Penc J.:** *Zarządzanie dla przyszłości*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
- [38] *Przekazywanie produkcji wykonawcom kontraktowym*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 3/2002.
- [39] **Pszczółowski T.:** *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1978.
- [40] **Rękas M.:** *Wykorzystanie usług outsourcingowych w zarządzaniu nowoczesną firmą*, [w:] Orzeszko T., *Aspekty makro- i mikroekonomiczne*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.
- [41] *Sceptycyzm wobec outsourcingu*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 7/1996.
- [42] **Sudoł T.:** *Sale and leaseback – outsourcing czy wybieg zarządu*, [w:] Jaremczuk K., Połuszny J. (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe” nr 10, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu, Przemysł 2002.
- [43] **Świetlik W.:** *Organizacja przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2004.
- [44] *Tendencje w zarządzaniu produkcją przemysłową*, „Zarządzanie na Świecie” nr 2/1995.
- [45] **Trocki M.:** *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka materiałowa i Logistyka”, nr 9/1999.
- [46] **Trocki M.:** *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- [47] **Uekusa M.:** *Industrial Organization*, Stanford University Press, 1987.
- [48] **Weidenbaum M.:** *Outsourcing Is a Good Thing – Mostly*, „USA Today”, 05/2004.
- [49] **Zieleniewski J.:** *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.
- [50] **Zieliński J.:** *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001.

- [51] **Zimniewicz Sz.:** *Kluczowe kompetencje, outsourcing a logistyka*, [w:] Ciesielski M., *Logistyka we współczesnym zarządzaniu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003.
- [52] **Żur A.:** *Podwykonawstwo w rozwoju przedsiębiorczości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 4/2000.

## **TYPES OF OUTSOURCING AND THE DIRECTIONS OF IT'S USE**

### **Summary**

In business practice a lot of outsourcing ventures are distinguished. They may differ from each other depending on various criteria. It allows to distinguish plenty of types of outsourcing and classify them in systematic way. In the article below one tries to sort the debates about types of outsourcing on the strength of the literature. (of the subject). What is more, one presents also the predictions about the future tendencies and the way this method will be used in business practice.

Źródło:

Matejun M., Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania,  
„Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej, seria: Organizacja i Zarządzanie”,  
nr 42/2006, s. 19-36.