

Marek Matejun

ZAKRES WYKORZYSTANIA WYBRANYCH OBSZARÓW OUTSOURCINGU W SEKTORZE MŚP

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

Możliwości wykorzystania outsourcingu w sektorze MŚP

Outsourcing określany jest jako metoda organizacji i zarządzania sprowadzająca się do zawężenia zakresu zadań wykonywanych bezpośrednio przez przedsiębiorstwo i przekazania ich do realizacji na rzecz partnera zewnętrznego [12, s. 228]. Idea outsourcingu zakłada, że dla prawie każdego obszaru (np. funkcji, zadania, czy procesu) realizowanego w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego można znaleźć alternatywę w postaci usług oferowanych przez zewnętrzne, wyspecjalizowane podmioty usługowe [14, s. 62]. **Celem artykułu** jest przedstawienie zakresu wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Sektor MŚP stanowi obecnie ważny gospodarczo i społecznie element podmiotowy systemu rynkowego. Należy przy tym podkreślić, iż pojęcie „małego” lub „średniego” przedsiębiorstwa jest pojęciem umownym, uzależnionym od wielu czynników, w tym od stopnia rozwoju gospodarczego, uprzemysłowienia, czy branży przemysłu [7]. W Polsce kategoria małych i średnich przedsiębiorców została wyraźnie wyodrębniona w definicji opartej na właściwościach ilościowych (wielkości zatrudnienia, obrotów netto, sumy aktywów oraz niezależności własnościowej), która znajduje się w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej i precyzuje trzy kategorie przedsiębiorstw zaliczane do sektora MŚP: mikroprzedsiębiorców, małych oraz średnich przedsiębiorców [24].

W dobie dzisiejszych wyzwań i dynamicznych procesów gospodarczych outsourcing stanowi ciekawą propozycję dla firm sektora MŚP, dzięki której mogą one budować konkurencyjną przewagę rynkową, przełamywać ograniczenia w działaniu oraz korzystać z zasobów i możliwości, do tej pory zarezerwowanych przede wszystkim dla dużych przedsiębiorstw. Mówi się, że dzięki wyspecjalizowanej obsłudze zewnętrznej małe firmy mają szansę bezpośrednio konkurować z dużymi podmiotami [19, s. 162]. Z drugiej strony firmy sektora MŚP mogą również działać

Źródło: Matejun M., Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - Monografie, Łódź 2007, s. 389-399.

jako dostawcy usług wydzielanych przez duże przedsiębiorstwa. Takie rozwiązanie zapewnia mniejszym firmom między innymi stały dostęp do rynku zbytu oraz umożliwia wysoką specjalizację branżową. Do metody obsługi zewnętrznej nie należy jednak podchodzić bezkrytycznie, traktując ją jako antidotum na wszelkie problemy. Użyteczne zastosowanie outsourcingu wymaga bowiem analizy szeregu czynników i eliminacji różnorodnych zagrożeń właściwych dla tego procesu. Wybrane korzyści i zagrożenia wynikające z zastosowania metody obsługi zewnętrznej dla firm macierzystych z sektora MŚP przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane korzyści i zagrożenia wynikające z zastosowania metody obsługi zewnętrznej dla firm macierzystych z sektora MŚP.

Korzyści outsourcingu	Zagrożenia outsourcingu
<ul style="list-style-type: none"> – możliwość koncentracji na kluczowej działalności firmy, – ograniczenie kosztów; transformacja kosztów stałych w koszty zmienne, – eliminacja kosztownych inwestycji infrastrukturalnych, – poprawa jakości usług; dostęp do specyficznych, czy kosztownych zasobów, – większa motywacja do prowadzenia własnej firmy, – przeniesienie na dostawcę odpowiedzialności za realizację funkcji. 	<ul style="list-style-type: none"> – uzależnienie organizacyjno-finansowe od firmy usługowej, – utrata tożsamości przedsiębiorstwa macierzystego, – trudności ze zrozumieniem i egzekwowaniem zapisów kontraktu, – ryzyko organizacyjne związane z niewykonaniem zleconej usługi, – ograniczenie kreatywności i przedsiębiorczości własnych pracowników, – niebezpieczeństwo zewnętrznego przecieku poufnych informacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [13, s. 24-25; 22, s. 28].

Jednym z podstawowych zagadnień związanych z identyfikacją outsourcingu jest analiza obszarów działalności przedsiębiorstwa (zadań, funkcji, czy procesów), które mogą być wyodrębnione i przekazane na zewnątrz organizacji.

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. 17, s. 17]. W ślad za takim podziałem w literaturze identyfikowane są dwa główne obszary zastosowania outsourcingu. Teoretycy przedmiotu podkreślają, że outsourcing najczęściej dotyczy albo obszaru zaopatrzenia (co związane jest z produkcją dóbr albo procesem świadczenia usług) lub też obszaru usług realizowanych w układzie funkcjonalnym przez działy przedsiębiorstwa.

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 [25, s.

Źródło: Matejun M., Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - Monografie, Łódź 2007, s. 389-399.

58]. Drugi obszar zastosowania outsourcingu dotyczy najczęściej różnorodnych usług realizowanych w układzie funkcjonalnym przez działy przedsiębiorstwa. Zaleca się przy tym wydzielanie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa prostych usług, których wykonanie wiązałoby się z zaangażowaniem przez organizację znacznych zasobów [16, s. 28], czynności rutynowych, lub takich, które cechują się niewielkimi możliwościami rozwoju. Popularne obszary wykorzystania outsourcingu w praktyce gospodarczej w układzie funkcjonalnym zostały zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Wybrane obszary wykorzystania outsourcingu w układzie funkcjonalnym.

Funkcje przedsiębiorstwa	Podział zadań / subfunkcje
Technologie 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.
Finanse i rachunkowość	prowadzenie księgowości, obsługa wierzytelności, controlling, auditing, usługi finansowo-analityczne, opracowywanie biznesplanów.
Zasoby ludzkie (HR)	rekrutacja i selekcja kandydatów, szkolenia pracowników, tworzenie systemów motywacyjnych, zarządzanie personelem, administrowanie dokumentacją kadrową, zatrudnienie czasowe, rozliczenia płac.
Zaopatrzenie i wytwarzanie	produkcja komponentów i półwyrobów, pakowanie, montaż produktów, projektowanie komponentów i półwyrobów.
Obsługa prawna	doradztwo prawne w różnych dziedzinach, obsługa prawna, reprezentacja w sprawach prawnych.
Transport i logistyka	transport i 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, zbiorowe żywienie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [8; 20, s. 173; 23, s. 46-49].

Powyższa lista obejmuje jedynie część możliwych rozwiązań z zakresu outsourcingu w układzie funkcjonalnym. Należy bowiem pamiętać, że identyfikacja funkcji i wybór obszarów do wydzielenia jest zawsze uzależniony od specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa [18, s. 150].

Rozwinięciem klasycznej koncepcji outsourcingu 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 [6]. Definiowany on jest jako przekazywanie partnerom zewnętrznym na podstawie kontraktu całych procesów działalności gospodarczej [21]. Business Process Outsourcing pojawia się, gdy organizacja przekazuje zarówno zarządzanie, jak i optymalizację realizacji różnorodnych obszarów biznesowych na rzecz partnera zewnętrznego, który prowadzi tę działalność w oparciu o zestaw wcześniej ustalonych parametrów określających wydajność procesu [3]. 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].

Odnosząc przedstawione powyżej aspekty wykorzystania metody obsługi zewnętrznej do specyfiki firm sektora MŚP, należy zauważyć, iż cechą charakterystyczną takich przedsiębiorstw są **uproszczone struktury organizacyjne**. Zazwyczaj są to struktury jednoszczeblowa, z jednym centrum decyzyjnym i o dużej elastyczności działania. W organizacji małych firm dominują więzi liniowe i niekiedy słabo wyodrębnione powiązania funkcjonalne. Do najczęściej występujących komórek funkcjonalnych zalicza się działy zaopatrzenia, marketingu, sprzedaży, czy księgowości. Właściciel decyduje o wszystkich podstawowych funkcjach społecznych, ekonomicznych i rynkowych przedsiębiorstwa [10, s. 11].

Kolejną cechą charakterystyczną firm sektora MŚP jest **brak możliwości stałego zatrudniania specjalistów**, odpowiadających za poszczególne sfery działalności firmy, takie jak: finanse, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi czy produkcją. Niemożność stałego korzystania z pomocy specjalistów spowodowana jest głównie znacznie mniejszymi niż duże firmy możliwościami finansowymi małych i średnich przedsiębiorstw.

Wydaje się zatem, iż wykorzystanie outsourcingu w sektorze MŚP może być czasem jedynym źródłem pozyskania specyficznych, trudno dostępnych lub kosztownych zasobów zewnętrznych po niższych kosztach, przy jednoczesnym uwzględnieniu korzyści jakościowych i wzmocnieniu kluczowej działalności. Z drugiej strony uproszczone struktury organizacyjne pozwalają na stosunkowo łatwe

przekazanie obszaru działalności na rzecz zewnętrznego partnera. Rozwiązanie takie może przy tym przyjąć formę outsourcingu pełnego (gdy obszar całkowicie ulega przekazaniu zewnętrznemu), jak również outsourcingu selektywnego (gdy przekazaniu ulega określony element obszaru).

W literaturze zwraca się uwagę, iż outsourcing jest powszechnym rozwiązaniem w firmach sektora MŚP. Według obserwacji firmy konsultingowej Arthur Andersen wśród małych firm (do 200 pracowników; w warunkach europejskich grupa ta obejmuje więc prawie cały sektor małych i średnich przedsiębiorstw) outsourcing jest tradycyjnie popularnym rozwiązaniem [1].

Wyniki badań Instytutu Gallupa prowadzone na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wskazują, że firmy sektora MŚP dość powszechnie korzystają np. z usług biur rachunkowych. Usługi z zakresu rachunkowości i doradztwa podatkowego, świadczone przez firmy zewnętrzne są najbardziej popularne w przypadku małych przedsiębiorstw zatrudniających do 49 pracowników (korzysta z nich 57% firm zatrudniających do 5 pracowników oraz – w sumie 39% podmiotów o zatrudnieniu do 49 osób). Natomiast skala tego zjawiska w odniesieniu do firm średniej wielkości gwałtownie maleje [4, s. 203].

Outsourcing w sektorze MŚP może dotyczyć zatem zarówno komponentów, indywidualnych działań, funkcji, procesów działalności gospodarczej, a nawet modułów produktu (np. fotele do samochodów) [11]. Działalność wydzielona oznacza działalność poza organizacją, która, choć odpowiedzialna przed własnym zarządem, działa jednak jako przedłużenie interesów organizacji [9, s. 129].

W wyniku zastosowania metody obsługi zewnętrznej następuje zmiana relacji z podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego (hierarchicznego i służbowego) na rzecz innych form zależności. M. Trocki wyróżnia tu podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie oraz podporządkowanie i oddziaływanie kontraktowe [23, s. 59], co stanowi podstawę do wyodrębnienia outsourcingu kapitałowego i kontraktowego. Z powodu niewielkich rozmiarów działalności, uproszczonych form organizacyjno-prawnych oraz ograniczonych zasobów wydaje się, że małe i średnie przedsiębiorstwa rzadko będą wykorzystywały outsourcing kapitałowy, skupiając się przede wszystkim na kształtowaniu kontraktowych struktur współpracy w ramach obsługi zewnętrznej. Potwierdzają to również wyniki wybranych badań na temat zakresu wykorzystania outsourcingu kapitałowego [zob. np. 15, s. 110].

Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka respondentów

Biorąc pod uwagę rozważania przedstawione w powyższym rozdziale w 2005 roku w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto badania ankietowe na temat roli outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym z celów tych badań było określenie zakresu

wykorzystania outsourcingu w wybranych obszarach przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP.

Badania przeprowadzono w małych i średnich przedsiębiorstwach, które, jako firmy macierzyste, przekazały funkcję rachunkowości i doradztwa podatkowego na rzecz zewnętrznego, wyspecjalizowanego podmiotu gospodarczego. Materiał empiryczny zbierano przy pomocy ankiety, stosując celowy dobór próby. Jako obszar przestrzenny badań wyznaczono mikroregion łódzki, wydzielony z województwa łódzkiego na podstawie kryterium administracyjnego i obejmujący miasto Łódź wraz z sąsiednimi powiatami: łódzkim-wschodnim, brzezińskim, pabianickim i zgierskim. Na terenie tym w ostatnich latach dokonują się istotne zmiany w strukturze przemysłowej wynikające z przemian społeczno-gospodarczych i procesów transformacji gospodarki polskiej. Po znaczącym ograniczeniu działania dużych przedsiębiorstw nastąpił tu znaczny rozwój sektora małych i średnich firm, a wsparcie dla takich działań jest jednym z założeń strategii rozwoju województwa łódzkiego.

Analizy przeprowadzono w 110 małych i średnich firmach, a respondentami byli właściciele lub kadra zarządzająca tych podmiotów. Na podstawie otrzymanych danych przedstawiono wybrane informacje na temat charakterystyki badanych podmiotów:

- Większość badanych firm działa jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (68% respondentów). Wśród innych form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw występowały często spółki cywilne (20%), oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (9%).
- W badaniach wzięli udział przede wszystkim mężczyźni (63%), osoby w wieku 41 – 50 lat (43%), z wykształceniem średnim (47%) w kierunku technicznym (61%).
- Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw to mikro przedsiębiorstwa. Stanowią one 86% analizowanych podmiotów, z tym, że w tej grupie dla potrzeb analiz wyodrębniono przedsiębiorstwa prowadzące działalność bez zatrudniania pracowników (14%). W dalszych analizach, z powodu małej liczności średnich przedsiębiorstw, dokonano również połączenia firm małych i średnich w jedną grupę małych/średnich podmiotów.
- Badane podmioty działają przede wszystkim w sektorze usług (35%) oraz handlu i produkcji (po 27%). Są to w dominującej części firmy o niewielkim zasięgu działania, aktywne na rynku lokalnym (38%).

Wyniki badań prowadzonych w sektorze MŚP

Wszystkie badane przedsiębiorstwa wydzieliły lub zleciły niezależnemu, wyspecjalizowanemu podmiotowi zewnętrznemu realizację funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego. W ankiecie zapytano respondentów, jakie inne, wybrane funkcje występujące poza działalnością podstawową w trakcie prowadzenia

Źródło: Matejun M., Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - Monografie, Łódź 2007, s. 389-399.

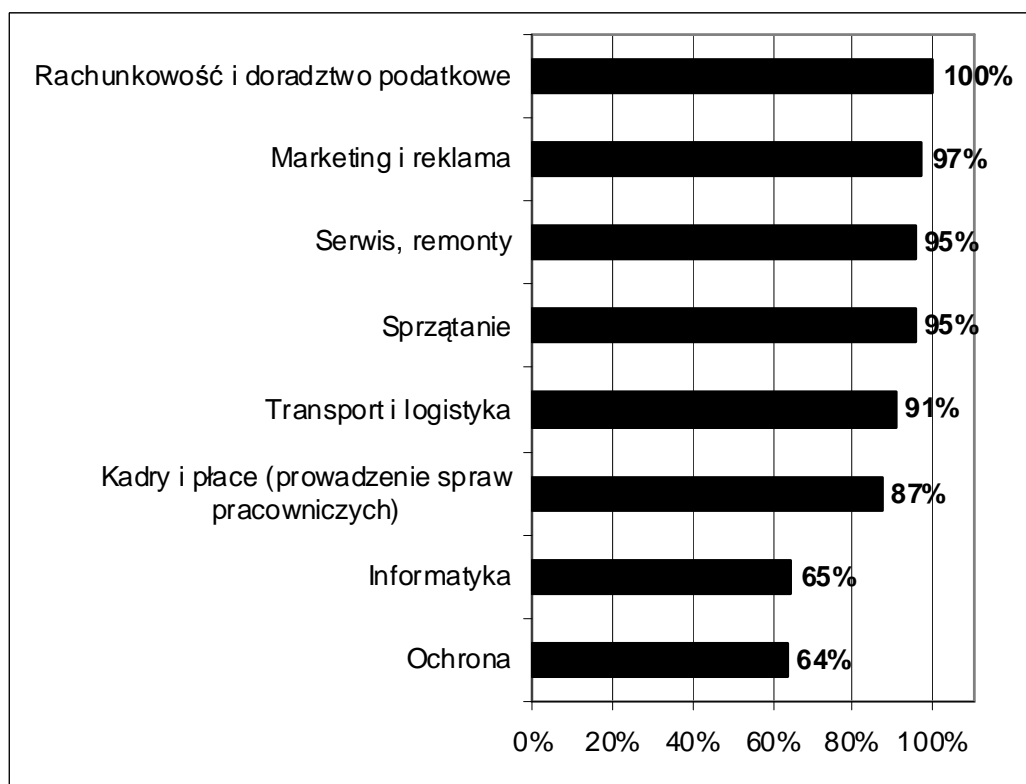
działalności gospodarczej w firmach sektora MŚP są realizowane bezpośrednio w przedsiębiorstwie, a które są wykonywane przez zewnętrznych dostawców w ramach outsourcingu.

Do najpopularniejszych funkcji działalności gospodarczej, poza obszarem rachunkowości i doradztwa podatkowego, występujących (realizowanych) w ramach prowadzonej działalności przez badane przedsiębiorstwa należy:

- marketing i reklama (realizację tej funkcji deklaruje 97% analizowanych firm),
- serwis i remonty sprzętu i wyposażenia, a także zadania porządkowe (po 95% badanych przedsiębiorstw).

Do najrzadziej realizowanych funkcji należą natomiast zadania z zakresu informatyki oraz ochrony obiektów i mienia przedsiębiorstwa. Nie wszystkie firmy realizują również zadania z zakresu kadr i płac, głównie z powodu braku zatrudniania pracowników. Zakres wybranych funkcji działalności gospodarczej w badanych przedsiębiorstwach sektora MŚP przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Zakres występowania wybranych funkcji działalności gospodarczej w badanych firmach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Źródło: Matejun M., Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - Monografie, Łódź 2007, s. 389-399.

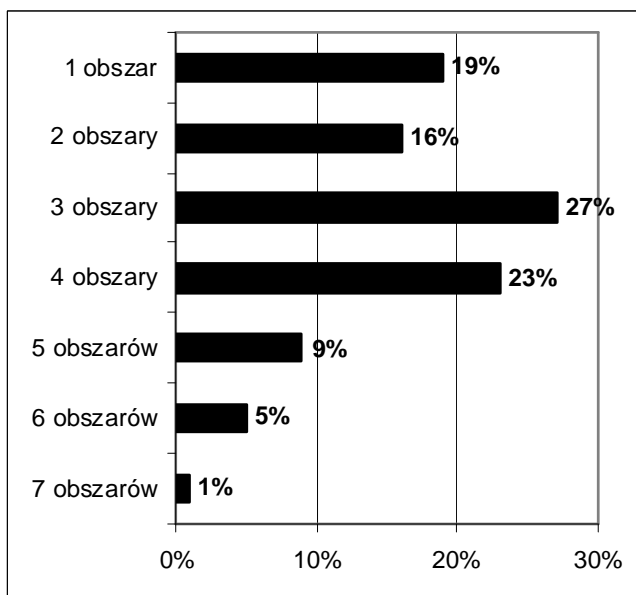
Jeden z respondentów wskazał dodatkowo usługi projektowania jako jedną z funkcji realizowanych w jego przedsiębiorstwie, którą jednak w perspektywie najbliższych lat chciałby przekazać do realizacji na rzecz zewnętrznego dostawcy. Pozostali przedsiębiorcy nie wskazywali innych funkcji realizowanych w firmach. Takie podejście mogło być spowodowane zbyt małym zaangażowaniem respondentów w proces badawczy, gdyż z pewnością w badanych przedsiębiorstwach występowały jeszcze obszary funkcjonalne (jak choćby funkcja zaopatrzenia i wytwarzania w firmach produkcyjnych).

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż zakres wykorzystania outsourcingu w analizowanych firmach jest bardzo duży, na co wskazują następujące obserwacje:

- wszystkie badane podmioty współpracowały z biurami rachunkowymi w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego,
- 81% badanych przedsiębiorstw współpracowało w ramach outsourcingu w co najmniej dwóch obszarach,
- połowa analizowanych firm wydzieliła ze swojej struktury trzy lub cztery obszary funkcjonalne.

Ilość obszarów funkcjonalnych przekazanych do realizacji na rzecz zewnętrznego podmiotu w ramach outsourcingu w badanych firmach sektora MŚP przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Liczba obszarów przekazanych do realizacji na rzecz zewnętrznego podmiotu w ramach outsourcingu kontraktowego w badanych firmach sektora MŚP

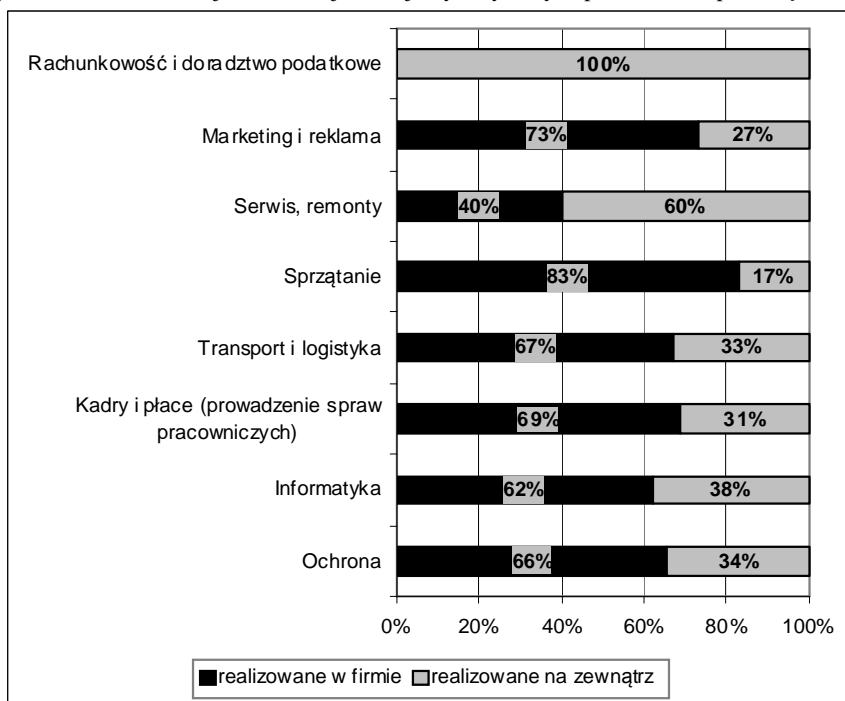


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Źródło: Matejun M., Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - Monografie, Łódź 2007, s. 389-399.

Analiza miejsca realizacji funkcji (wewnątrz lub na zewnątrz przedsiębiorstwa) wskazuje, że w ramach outsourcingu najczęściej realizowana była funkcja rachunkowości i doradztwa podatkowego (100% analizowanych firm) oraz zadania serwisowe i remontowe (60% podmiotów realizujących tę funkcję zaopatruje się na zewnątrz). Analizę miejsca realizacji funkcji wykonywanych przez badane przedsiębiorstwa przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Analiza miejsca realizacji funkcji wykonywanych przez badane przedsiębiorstwa.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W najmniejszym zakresie w ramach outsourcingu realizowane są natomiast czynności porządkowe (w tym przypadku z usług zewnętrznych dostawców korzysta jedynie 17% przedsiębiorców realizujących tę funkcję) oraz zadania z zakresu marketingu i reklamy (27% podmiotów).

Wnioski końcowe

Przedstawione rozważania teoretyczne wskazują, iż outsourcing może znaleźć szerokie zastosowanie w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Na podstawie przeprowadzonych badań trudno jednoznacznie stwierdzić, jaki jest całkowity zakres

Źródło: Matejun M., Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - Monografie, Łódź 2007, s. 389-399.

korzystania z zewnętrznych zasobów w sektorze MŚP, a przedstawione wyniki można odnieść jedynie do wybranej celowo grupy przedsiębiorstw.

Wydaje się jednak, iż firmy sektora MŚP chętnie wchodzą w relacje gospodarcze oparte na zasadach outsourcingu, co potwierdzają zarówno wyniki badań innych autorów, jak również wyniki badań własnych zaprezentowanych w niniejszym artykule. Okazuje się bowiem, iż ponad 80% badanych firm współpracuje w ramach outsourcingu z co najmniej dwoma firmami usługowymi wydzielając na zewnątrz różne obszary funkcjonalne. W analizowanych firmach outsourcing najczęściej dotyczył funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego oraz usług serwisowych i remontowych.

Bibliografia

- [1] Arthur Andersen, *Outsourcing Barometer 2000*.
- [2] **Baukney H.:** Be prepared for BPO, CIO.com, 3.05.2003, www.cio.com/archive/050101/bpo.html
- [3] **Dash J.:** Business Process Outsourcing, Computerworld 01/2001, www.computerworld.com/managementtopics/outsourcing/story/0,10801,55557,00.html
- [4] **Dzierżanowski W., Stachowiak M.:** *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 1999-2000*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2001.
- [5] **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.
- [6] **Greenemeier L.:** *Business-Process Outsourcing Grows*, „InformationWeek”, nr 14, styczeń/2002.
- [7] **Grudzewski M. W., Hejduk I.:** *Czynniki ryzyka w rozwoju małych i średnich firm w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 8/1995.
- [8] **Jagusztyn-Grochowska S.:** *Outsourcing funkcji informatycznych*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 2/2002.
- [9] **Krejner-Nowecka A.:** *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing’u w przedsiębiorstwie*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- [10] **Lachiewicz S. (red.):** *Małe firmy w regionie łódzkim*, Politechnika Łódzka, Łódź 2003.
- [11] **Laskowska A.:** *Outsourcing – zastępowanie produkcji własnej przez zakupy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 9/1995.
- [12] **Lichtarski J. (red.):** *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1997.

Źródło: Matejun M., Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP, [w:] Otto J., Stanisławski R., Maciaszczyk A. (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej - Monografie, Łódź 2007, s. 389-399.

- [13] **Małkus T.:** *Kryteria oceny outsourcingu w logistyce*, [w:] Skalik J., (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw - problemy, metody, efekty*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- [14] **Matejuk J.:** *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Pret, Warszawa 2003.
- [15] **Matejun M., Kozłowski R.:** *Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Politechnika Łódzka, Łódź 2004.
- [16] **Olczak-Kołodziejczyk I., Olczak A.:** *ABC zarządzania*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź 2003.
- [17] **Pszczółowski T.:** *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław 1978.
- [18] **Ratyński W.:** *Menedżerskie i organizatorskie metody zarządzania*, Wydawnictwo Kodeks, Warszawa 2002.
- [19] **Reed A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM). Innowacje*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2002.
- [20] **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.
- [21] *Rosnące znaczenie outsourcingu*, „Zarządzanie na Świecie”, nr 2/2004.
- [22] **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.
- [23] **Trocki M.:** *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
- [24] Ustawa z dnia 2 lipca 2004r. *o swobodzie działalności gospodarczej*, Dz. U. 2004, Nr 173, poz. 1807.
- [25] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003.