

*Remigiusz Kozłowski*

*Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Uniwersytet Łódzki*

*Marek Matejun*

*Katedra Zarządzania, Politechnika Łódzka*

## **KIERUNKI WYKORZYSTANIA OUTSOURCINGU W PRZEDSIĘBIORSTWACH ZAAWANSOWANYCH TECHNOLOGII**

[ Po więcej publikacji zapraszamy na [www.matejun.pl](http://www.matejun.pl) oraz [www.remigiusz.eu](http://www.remigiusz.eu) ]

### **1. Wprowadzenie**

Outsourcing definiowany jest jako koncepcja zarządzania polegająca na zawężeniu zakresu działań realizowanych bezpośrednio przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa na rzecz dostawców zewnętrznych, którzy realizują określone zadania na podstawie pisemnego kontraktu [por. 17, s. 13]. Koncepcja ta wywodzi się z doświadczeń dużych przedsiębiorstw, jednak rozważania teoretyczne oraz praktyczne przykłady wskazują, iż metoda obsługi zewnętrznej stosowana może być przez różne podmioty, zarówno przedsiębiorstwa komercyjne, organizacje non-profit, a także instytucje działające w ramach administracji publicznej.

W literaturze zwraca się również uwagę, iż nie ma zbyt dużych ani zbyt małych organizacji, które mogą rozważać zastosowanie outsourcingu [2, s. 91]. Również charakter, branża i sektor działalności nie ograniczają wykorzystania tej metody w praktyce gospodarczej. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania **jako cel ogólny** artykułu wyznaczono analizę i ocenę kierunków wykorzystania outsourcingu przez przedsiębiorstwa **z sektora zaawansowanych technologii** na przykładzie operatorów telekomunikacji stacjonarnej w Polsce. W świetle przeprowadzonych badań empirycznych **jako cele szczegółowe** opracowania wyznaczono:

- analizę zakresu wykorzystania outsourcingu kontraktowego i kapitałowego przez badane przedsiębiorstwa,
- identyfikację wydzielanych funkcji i obszarów działalności w ramach obsługi zewnętrznej,
- określenie czynników, którymi kierowały się przedsiębiorstwa decydując się na wykorzystanie outsourcingu.

Zakres wykorzystania outsourcingu jest determinowany wieloma czynnikami, zarówno o charakterze wewnętrznym (wynikającym przede

wszystkim z uwarunkowań zasobowych jednostki), jak również zewnętrznym (wynikającym ze środowiska funkcjonowania przedsiębiorstw). Szczególną rolę outsourcingu podkreśla się w procesach restrukturyzacyjnych [zob. np. 17, s. 14], czy też w działaniach dostosowawczych do warunków zmiennego i nieprzewidywalnego otoczenia.

## **2. Kierunki wykorzystania outsourcingu przez przedsiębiorstwa sektora zaawansowanych technologii**

Idea outsourcingu zakłada, że dla prawie każdej funkcji, procesu lub działania, realizowanych w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa można znaleźć alternatywę w postaci usług oferowanych przez zewnętrzne, wyspecjalizowane podmioty usługowe [15, s. 62]. Ze względu na szerokie możliwości wykorzystania metody obsługi zewnętrznej w praktyce gospodarczej w literaturze **brakuje uniwersalnej i ogólnie przyjętej definicji outsourcingu**. Można spotkać różnorodne interpretacje tego terminu, uwzględniające i uwypuklające różnorodne jego aspekty i obszary problemowe. W literaturze przedmiotu outsourcing utożsamia się między innymi z takimi działaniami, jak: zlecenie wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa, przesuwanie (wydzielanie) bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne, import pośrednich nakładów przez przedsiębiorstwa krajowe z zagranicy, czy globalne wykorzystywanie źródeł, przeniesienie produkcji do miejsca o taniej sile roboczej [16, s. 14].

Outsourcing uznawany jest za koncepcję doskonalenia procesów funkcjonowania przedsiębiorstw poprzez zlecenie zewnętrznym dostawcom wykonania półproduktów, świadczenia usług, projektowania systemów technicznych lub rozwiązań organizacyjnych. Outsourcing może dotyczyć zatem różnorodnych obszarów: zarówno komponentów, działań, funkcji, procesów działalności gospodarczej [4, s. 201], a nawet modułów produktu [14, s. 186]. Działalność realizowana przez zewnętrznego dostawcę, mimo iż wykonywana poza organizacją macierzystą i odpowiedzialna przed własnym zarządem, **działa jako przedłużenie strategicznych interesów zleceniodawcy** [12, s. 129].

W różnorodnych definicjach outsourcingu podkreśla się znaczenie pewnych elementów będących cechami charakterystycznymi koncepcji obsługi zewnętrznej. Istotą outsourcingu jest podjęcie **działań wydzielających** dotychczasowy obszar działalności ze struktury organizacyjnej na rzecz zewnętrznego dostawcy lub zewnętrzne **zlecenie realizacji zadań**, które do tej pory nie były wykonywane przez wewnętrzne służby przedsiębiorstwa (określenie przedmiotu outsourcingu). Warunkiem jest tu sformalizowanie współpracy na podstawie **pisemnej umowy (kontraktu)**, który powinien mieć długoterminowy charakter [13, s. 91]. W efekcie następuje przeniesienie na stronę trzecią **stałej odpowiedzialności menedżerskiej** za wykonywanie usługi określonej w umowie [6, s. 12]. Celem tak określonej współpracy staje się

przebudowa systemu wokół zasadniczej działalności i **zbudowanie trwałych relacji partnerskich z dostawcami** [1 s. 17], które pozwalają dzielić się zarówno korzyściami, jak i ryzykiem ze wzajemnej współpracy [8, s. 4]. W procesie outsourcingu występuje również **konieczność dwukierunkowej wymiany informacji** dotyczącej wzajemnej współpracy, koordynacji działań i zaufania [5, s. 42].

Analiza potencjalnych kierunków działań outsourcingowych prowadzi do wyodrębnienia dwóch zasadniczych rodzajów obsługi zewnętrznej: outsourcingu kapitałowego i kontraktowego. W pierwszym wariantcie współpraca zostaje nawiązana z podmiotem zależnym kapitałowo i właścicielsko, natomiast w przypadku outsourcingu kontraktowego dostawcą jest niezależne, wyspecjalizowane przedsiębiorstwo powiązane z firmą macierzystą jedynie na podstawie umowy cywilno-prawnej (kontraktu). Warianty outsourcingu kontraktowego i kapitałowego w zależności od formy przekazania działalności na rzecz zewnętrznego dostawcy przedstawiono w tabeli 1.

**Tabela 1.** Warianty outsourcingu kapitałowego i kontraktowego w zależności od formy przekazania działalności na rzecz zewnętrznego dostawcy.

outsourcing forma przekazania działalności	<b>Outsourcing kapitałowy</b>	<b>Outsourcing kontraktowy</b>
	stała współpraca z podmiotem powiązany kapitałowo i właścicielsko	stała współpraca z podmiotem niezależnym kapitałowo
wydziałenie działań	<b>Wydziałenie kapitałowe</b> stworzenie na bazie kadrowej, infrastrukturalnej, organizacyjnej i kapitałowej nowego podmiotu zależnego, który rozpoczyna samodzielny byt rynkowy; świadczy on usługi jednostce macierzystej, jak również podmiotom zewnętrznym.	<b>Wydziałenie kontraktowe</b> likwidacja dotychczas realizowanej funkcji w przedsiębiorstwie i nawiązanie sformalizowanej współpracy z zewnętrznym, niezależnym dostawcą, który zapewnia realizację zadań; możliwość częściowego transferu kadry i innych zasobów do dostawcy.
zlecenie działań	<b>Zlecenie kapitałowe</b> zakup udziałów lub akcji w firmie świadczącej wymagane usługi lub realizującej określone zadania; w efekcie następuje przejęcie kapitałowe i powstanie podmiotu zależnego.	<b>Zlecenie kontraktowe</b> nawiązanie współpracy z niezależnym kapitałowo i właścicielsko dostawcą, który rozpoczyna realizację określonej funkcji.

*Źródło: opracowanie własne.*

Outsourcing niezależnie od wykorzystujących go przedsiębiorstw może być źródłem określonych **korzyści**, takich jak: możliwość strategicznej koncentracji na kluczowej działalności, ograniczenie kosztów oraz transformacja kosztów stałych w zmienne, czy odchudzenie i uelastycznienie stosowanych rozwiązań organizacyjnych. Metoda obsługi zewnętrznej może być jednak również powodem pewnych **zagrożeń**, związanych między innymi ze zbyt dużym

uzależnieniem od działań firmy zewnętrznej, niespodziewanym wzrostem kosztów obsługi, czy niską jakością bądź niewłaściwą terminowością realizacji zadań przez dostawcę.

**W sektorze zaawansowanych technologii** outsourcing nabiera szczególnego znaczenia w takich dziedzinach jak współpraca w ramach zadań z zakresu B+R, rozwoju i transferu zaawansowanych technologii, transferu wiedzy itp. W tym przypadku wykorzystanie outsourcingu **związane może być z rozwojem innowacyjności**. Tworzenie warunków do rozwoju innowacji, osiągniętych zarówno przez transfer technologii, wykorzystanie *know-how*, wzorów użytkowych i znaków towarowych, jak również stworzenie warunków dla rozwoju kreatywności własnych zespołów badawczych i pracowniczych wymaga bowiem często wykorzystania outsourcingu [7, s. 10].

Prawidłowo zaprojektowany i zarządzany proces outsourcingu może być również komponentem **kapitału intelektualnego organizacji**, który jest jednym z wyznaczników pozycji konkurencyjnej wzmocniającym procesy akumulacji i transferu wiedzy. Outsourcing pełni też ważną funkcję w procesie tworzenia warunków do rozwoju technologicznego firmy. Koncepcja wykorzystania zasobów zewnętrznych stanowić może bowiem **bezinwestycyjną formę rozwoju niektórych sfer przedsiębiorstwa**. Dostawca usługi sam inwestuje bowiem w technologię umożliwiającą prowadzenie usług. Takie rozwiązanie może być szczególnie atrakcyjne dla przedsiębiorstw, które ze względu na ograniczone zasoby nie mają możliwości inwestowania w pewne sfery działalności. Z drugiej strony umożliwia to wykorzystanie zaoszczędzonych zasobów do rozwoju firmy oraz rozwijania kluczowych kompetencji, związanych np. z ulepszaniem produktów czy nakładami na poprawę poziomu obsługi klientów.

### **3. Metodyka badań i charakterystyka grupy przedsiębiorstw objętych badaniem**

Do badań wybrano operatorów telekomunikacji stacjonarnej, którzy funkcjonują w wyjątkowo szybko zmieniającym się otoczeniu. Dodatkowo atrakcyjność tej grupy przedsiębiorstw z punktu widzenia prowadzenia analiz podnosi fakt, że **wykorzystują oni zaawansowane technologie** do realizacji zadań w procesie prowadzenia działalności gospodarczej.

Materiał empiryczny zebrano **za pomocą techniki ankiety, wywiadu bezpośredniego, badania dokumentów** wewnętrznych przedsiębiorstw, analizy informacji zawartych w czasopiśmiennictwie ekonomiczno – technicznym oraz **obserwacji uczestniczącej**. Techniki te wybrano, aby objąć dokładnymi i wiarygodnymi badaniami cały sektor przedsiębiorstw telekomunikacji stacjonarnej w Polsce [zob. szerzej 11, s. 73-78].

Do badań wybrano wszystkie krajowe firmy telekomunikacji stacjonarnej, które posiadały koncesję na prowadzenie działalności telekomunikacyjnej zawierającą zapis pozwalający na oferowanie usług telefonii stacjonarnej,

sprzedaż usług telekomunikacyjnych, która stanowiła najważniejszą działalność firmy i była kierowana do klientów zewnętrznych.

Badaniami objęto dwadzieścia dwa przedsiębiorstwa z terenu całej Polski zatrudniające łącznie ponad siedemdziesiąt jeden tysięcy pracowników oraz obsługujące prawie jedenaście milionów czynnych łączy telekomunikacyjnych. Badania zostały przeprowadzone w okresie od września do grudnia 2002 r.

Firmy objęte badaniami stanowiły zróżnicowaną grupę pod względem wielkości i stopnia zaawansowania posiadanych technologii telekomunikacyjnych. Dokonano podziału operatorów objętych badaniem według **kryterium wielkości przedsiębiorstwa** mierzonej liczebnością zatrudnienia z uwzględnieniem specyfiki analizowanej branży [szerzej 11, s. 79-80]. Wyróżniono przedsiębiorstwa bardzo małe (BM), małe (M), średnie (Ś) oraz duże (D). W tabeli 2 przedstawiono dane charakteryzujące badane przedsiębiorstwa według wielkości zatrudnienia.

**Tabela 2.** Charakterystyka badanych operatorów telekomunikacji stacjonarnej

Grupa firm	Zatrudnienie	Symbol	Liczebność firm (N)	Udział w łącznej liczbie ankiet (%)
bardzo małe	do 19	BM	4	18
małe	od 20 do 99	M	9	41
średnie	od 100 do 499	Ś	5	23
duże	powyżej 499	D	4	18
<b>Razem:</b>			<b>22</b>	<b>100</b>

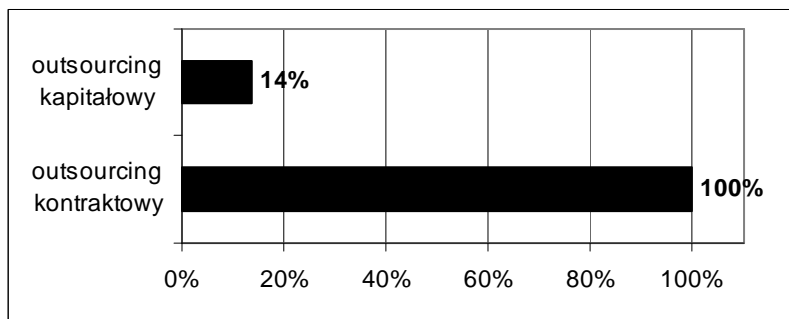
*Źródło: [11, s. 80].*

Dalsze analizy przedstawione w niniejszym artykule zaprezentowano z uwzględnieniem przyjętego powyżej kryterium wielkości przedsiębiorstw.

#### **4. Wyniki badań prowadzonych wśród operatorów telekomunikacji stacjonarnej w zakresie wykorzystania outsourcingu**

Analizując wyniki przeprowadzonych badań operatorów telekomunikacji stacjonarnej w zakresie outsourcingu kontraktowego i kapitałowego dają się zauważyć pewne zależności. Wszystkie badane podmioty w swojej działalności wykorzystywały outsourcing kontraktowy, przy znacznie mniejszym zakresie zastosowania metody obsługi zewnętrznej w formule kapitałowej. Zakres wykorzystania obu wariantów outsourcingu przedstawiono na rysunku 1.

**Źródło:** Kozłowski R., Matejun M., Kierunki wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 130-140.



**Rys. 1.** Zakres wykorzystania outsourcingu kapitałowego i kontraktowego przez badane przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii.

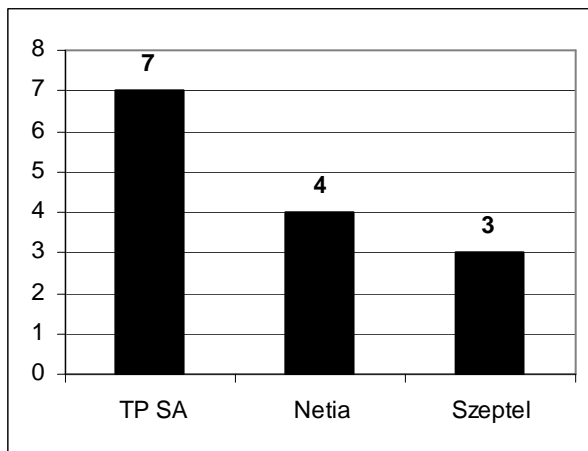
*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

Outsourcing kapitałowy był stosowany **wyłącznie przez duże podmioty**. Aż 75% przedsiębiorstw zakwalifikowanych do tej grupy powoływała zależne kapitałowo spółki-córki, którym następnie przekazywała realizację określonych funkcji dotychczas realizowanych przez przedsiębiorstwo macierzyste.

Wydaje się, iż ten rodzaj outsourcingu jest odpowiedzią na poszukiwanie coraz to bardziej skutecznych i elastycznych rozwiązań organizacyjnych możliwie najlepiej wykorzystujących posiadane zasoby w coraz szybciej zmieniającym się otoczeniu, w którym funkcjonują badane firmy. Operatorzy telekomunikacji stacjonarnej w ramach outsourcingu kapitałowego wydzielili następujące obszary funkcjonalne [10, s. 108]:

- rozwój, realizację i utrzymanie ciągłości świadczenia zaawansowanych usług internetowych,
- produkcję, wykonawstwo i handel sprzętem telekomunikacyjnym,
- opracowywanie i handel informacjami dotyczącymi klientów,
- zdobywanie środków finansowych oraz obsługę zadłużenia firmy,
- bazę szkoleniowo – rekreacyjną,
- produkcję zaawansowanego technologicznie sprzętu optotelekomunikacyjnego,
- usługi multimedialne (np. tworzenie programów telewizyjnych).

Analizując ilość obszarów wydzielanych przez badane przedsiębiorstwa w ramach outsourcingu kapitałowego wyraźnie widać, że wraz ze wzrostem wielkości operatora więcej funkcji zostało przekazanych spółkom zależnym [10, s. 108-109], co przedstawiono na rysunku 2.



**Rys. 2.** Ilość funkcji przekazanych spółkom zależnym w ramach outsourcingu kapitałowego przez największych operatorów telekomunikacji stacjonarnej.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie [10, s. 109].*

Interesująco przedstawiają się także **czynniki**, które skłoniły badane przedsiębiorstwa do zastosowania danego rodzaju outsourcingu.

Outsourcing kapitałowy był stosowany do tych obszarów, które umożliwiały zwiększenie przychodów dzięki sprzedaży dla innych niż przedsiębiorstwo macierzyste firm. Działanie to miało na celu m.in. zwiększenie udziału w rynku. Do pozostałych, głównych przyczyn stosowania tego rodzaju wydziałów zaliczono [10, s. 109]:

- konieczność uelastycznienia funkcjonowania przedsiębiorstwa w obszarach bardzo szybko rozwijających się,
- chęć polepszenia gospodarki zasobami przedsiębiorstwa,
- ułatwienie przeprowadzenia reorganizacji w wyjątkowo trudnych obszarach,
- chęć obniżenia obciążeń podatkowych.

W wyniku przeprowadzonych badań operatorów telekomunikacji stacjonarnej zebrano materiały, które pozwoliły na dokonanie analiz dotyczących także **outsourcingu kontraktowego**. Na rzecz zewnętrznego, niezależnego kapitałowo i właścicielsko podmiotu gospodarczego, analizowane przedsiębiorstwa przekazywały następujące funkcje i obszary [9, s. 162]:

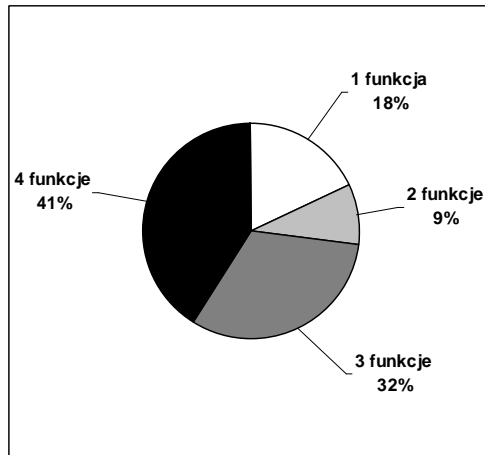
- obsługę operatora z zakresie BHP,
- ochronę obiektów i mienia przedsiębiorstwa,
- budowę nieskomplikowanych elementów sieci telekomunikacyjnej,
- wdrażanie nowych zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych np. instalowanie i uruchamianie central cyfrowych, systemów radiodostępu<sup>1</sup>, itp.,

---

<sup>1</sup> Systemy te pozwalają na szybkie zainstalowanie stacji telefonicznej u klienta w sytuacji braku przewodowej sieci telekomunikacyjnej; polegają one na przesyłaniu sygnału za pomocą fal

- całkowity nadzór nad utrzymaniem prawidłowego funkcjonowania niektórych zaawansowanych technologii np. nowoczesnych central telefonicznych.

Wyniki wskazują, iż badane przedsiębiorstwa bardzo powszechnie wykorzystują outsourcing kontraktowy. Ponad 70% podmiotów przekazało na rzecz niezależnych dostawców 3 lub 4 z wyżej wymienionych obszarów funkcjonalnych. Ilość funkcji przekazanych do realizacji na rzecz zewnętrznych dostawców w formule kontraktowej przedstawiono na rysunku 3.



**Rys. 3.** Ilość obszarów funkcjonalnych przekazanych przez operatorów telefonii stacjonarnej do realizacji w ramach outsourcingu kontraktowego.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

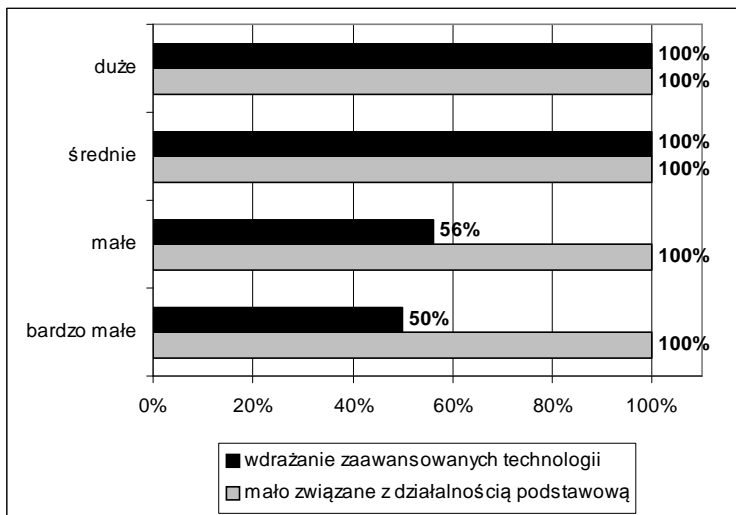
Badane przedsiębiorstwa w ramach outsourcingu kontraktowego wydzielały funkcje i obszary, które można podzielić na dwie grupy:

- mało związane z podstawową działalnością**, (np. obsługa z zakresu BHP, ochrona obiektów, a także budowę elementów infrastruktury),
- wdrażanie nowych zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych** (np. uruchamianie nowoczesnych central telefonicznych i innych urządzeń, czy też budowanie systemów radiodostępu).

Wyniki prowadzonych badań wskazują, iż wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od wielkości wykorzystują w swojej działalności outsourcing usług prostych, nie związanych z działalnością podstawową. Jednak w przypadku usług zaawansowanych, polegających na wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych wykorzystanie outsourcingu zwiększa się wraz ze wzrostem wielkości firmy, co przedstawiono na rysunku 4.



**Źródło:** Kozłowski R., Matejun M., Kierunki wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii, [w:] Lachiewicz S., Zakrzewska-Bielawska A. (red.), Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 130-140.



**Rys. 4.** Wykorzystanie outsourcingu kontraktowego w poszczególnych grupach funkcji w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.*

W drugim z wyżej wymienionych obszarów mamy do czynienia z sytuacją, w której badane firmy same nie są w stanie wdrożyć najnowszych rozwiązań technicznych i są skazane na korzystanie z usług dostawców tych technologii (są to wyspecjalizowane firmy takie jak np. Siemens, czy Alcatel). Ponadto często dostawcy technologii stawiają profesjonalną instalację nowych urządzeń jako warunek udzielenia gwarancji. Brak wydzielenia tej działalności na zewnątrz oznacza często brak możliwości inwestowania w najnowsze technologie.

## 5. Podsumowanie

Wyniki prowadzonych badań wskazują, iż operatorzy telekomunikacji stacjonarnej posiadają swoją specyfikę w zakresie stosowania outsourcingu. Badania pozwoliły na przypisanie określonych obszarów wydziałów realizowanych przez analizowane firmy do danego rodzaju outsourcingu. Wyniki wskazują, iż istnieją określone funkcje, które były przekazywane zewnętrznym podmiotom wyłącznie w ramach outsourcingu kontraktowego lub kapitałowego. Istnieje jednak grupa funkcji, które były wydzielane w obu rodzajach outsourcingu. Do nich należą m.in.: całkowity nadzór nad utrzymaniem prawidłowego funkcjonowania zaawansowanych technologii telekomunikacyjnych używanych przez operatorów.

W grupie badanych przedsiębiorstw zauważyć można powszechne wykorzystanie outsourcingu kontraktowego, przy jednoczesnym ograniczonym nawiązywaniu współpracy w ramach obsługi zewnętrznej w wariacie

kapitałowym. Głównym motywatorem dla wykorzystania formuły kapitałowej była możliwość zwiększenia przychodów firmy macierzystej dzięki sprzedaży usług dla zewnętrznych klientów oraz utrzymanie kontroli nad strategicznymi dziedzinami, przede wszystkim związanymi z rozwojem zaawansowanych technologii. W ramach outsourcingu kontraktowego wydzielane były natomiast najczęściej usługi proste, nie związane z obszarem zaawansowanych technologii.

Outsourcing jest stosowany między innymi jako narzędzie w procesach restrukturyzacji badanych przedsiębiorstw (dotyczy to głównie dużych firm). Umożliwia on zwiększenie koncentracji operatorów na kluczowej działalności, uelastycznienie struktur organizacyjnych, obniżkę kosztów oraz lepsze wykorzystanie zasobów firmy.

Decyzje o zastosowaniu outsourcingu zapadały w przedsiębiorstwach pod wpływem określonych czynników. Determinant tych było dużo. Do najważniejszych z nich można zaliczyć m.in.: dążenie do „odchudzenia” struktur organizacyjnych, zwiększenia efektywności gospodarowania zasobami, czy osiągnięcie większych korzyści ekonomicznych.

Należy zwrócić uwagę, iż stosowanie outsourcingu może być powodem negatywnych skutków w organizacjach zaawansowanych technologii. W tym przypadku likwidacja pewnych funkcji i przekazanie ich na zewnątrz przedsiębiorstwa może oznaczać utrudnienie bądź uniemożliwienie czerpania z nich nowej wiedzy i doświadczeń. Kupowanie wiedzy i innowacyjnych pomysłów od wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych, w tym ośrodków badawczych, daje wprawdzie możliwość ich nabycia po cenie niższej, niż wynosiłyby koszty ich samodzielnego osiągnięcia, **może zamykać jednak szanse na rozwinięcie kreatywności własnych pracowników**. W tej sytuacji pracownicy nie mają możliwości wykazania się kreatywnością, bowiem przedsiębiorstwo ogranicza oczekiwania w tym zakresie, korzystając z innowacji z zewnątrz, lub też nie przejawiają kreatywności z powodu barier psychologicznych. Łamie to jedną z podstawowych zasad organizacji uczącej się, jaką jest zachęcanie do innowacyjności i kreatywności pracowników [3, s. 89].

## **Bibliografia**

- [1] **Banachowicz E.:** *Czy firma wszystko musi robić sama?*, „Manager”, 9/1998.
- [2] **Boyson S., Corsi T., Dresner M.:** *Logistics and the Extended Enterprise: Benchmarks and Best Practices for the Manufacturing Professional*, John Wiley and Sons, New York 1999.
- [3] **Ćwik K.:** *Organizacja ucząca się, a wybrane współczesne koncepcje zarządzania*, [w:] Skalik J., Belz G. (red.), *Management Forum 2020*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2002.

- [4] **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.
- [5] **Gabryszak R.:** *Outsourcing w sektorze IT*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/2006.
- [6] **Gay L.C.:** *Outsourcing strategiczny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [7] **Grudzewski W., Hejduk I.:** *Globalizacja a kierunki rozwoju zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 1/2001.
- [8] **Izidorczyk T., Kear A.T.:** *Cosourcing - patent na efektywność?*, „Manager”, nr 5/1998.
- [9] **Kozłowski R., Matejun M.:** *Obszary wydzielen w ramach outsourcingu kontraktowego w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi*, Monografie, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.
- [10] **Kozłowski R., Matejun M.:** *Wykorzystanie outsourcingu kapitałowego w sektorze zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, [w:] Lewandowski J. (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi w zmieniającym się otoczeniu*, Monografie, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2004.
- [11] **Kozłowski R.:** *Zmiany w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (na przykładzie operatorów telefonii stacjonarnej)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- [12] **Krejner-Nowecka A.:** *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie*, [w:] Romanowska M., Trocki M. (red.), *Przedsiębiorstwo partnerskie*, Difin, Warszawa 2002.
- [13] **Kuźnik M., Skonieczny J.:** „Odchudzanie” przedsiębiorstwa, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5/2005.
- [14] **Laskowska A.:** *Outsourcing - zastępowanie produkcji własnej przez zakupy*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 9/1995.
- [15] **Matejuk J.:** *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Pret, Warszawa 2003.
- [16] **Pańkowska M.:** *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Prace Naukowe, Zakład Poligrafii Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
- [17] **Trocki M.:** *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.