

Sławomir Jarka

Wykorzystanie outsourcingu w mikroprzedsiębiorstwach

Zarządzanie. Teoria i Praktyka nr 4 (18), 43-48

2016

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH / Use of outsourcing in micro-enterprises

Adres do korespondencji:

e-mail: slawomir_jarka@sggw.pl

STRESZCZENIE

Celem artykułu było określenie kierunków wykorzystania outsourcingu na przykładzie działania mikroprzedsiębiorstw. Przeprowadzono studia literaturowe w zakresie rozwoju koncepcji outsourcingu oraz badania empiryczne w grupie mikroprzedsiębiorstw prowadzących działalność w województwie mazowieckim. Do końca lat osiemdziesiątych XX wieku rozwój mikroprzedsiębiorstw miał charakter autarkiczny, co w dużym stopniu było związane z przyczynami o charakterze politycznym niż ekonomicznym. Wykorzystanie outsourcingu zyskało duże znaczenie w przedsiębiorstwach sektora MSP w Polsce. Z badań wynika, że w mikroprzedsiębiorstwach stosowano przede wszystkim outsourcing logistyczny, usług rachunkowych oraz usług związanych z ochroną mienia, sprzątniem. Biorąc pod uwagę rodzaje outsourcingowanych funkcji, można zauważyć, że w badanych jednostkach outsourcing dotyczył procesów peryferyjnych i polegał na przekazywaniu dostawcom zewnętrznym specjalistycznych i niezłożonych procesów.

SŁOWA KLUCZOWE: OUTSOURCING; ROZWÓJ MIKROPRZEDSIĘBIORSTW; RODZAJE OUTSOURCINGU; ETAPY ROZWOJU OUTSOURCINGU; GENEZA OUTSOURCINGU.

JEL CLASSIFICATION: L24

ABSTRACT

The aim of the article was to determine the directions of the use of outsourcing on the example of micro-enterprises. By the end of the eighties of the twentieth century, the development of micro-enterprises had autarkic character, which was related to the causes of a political than economic. Polish companies in these conditions aim to achieve self-sufficiency in basic processes and support. However, with the political changes initiated on 4 June 1989 it was due primarily to strong growth of entrepreneurship in Poland and the development of new management methods. In this course, the use of outsourcing has gained importance in the SME sector in Poland. The research shows that micro-enterprises used mainly logistic outsourcing, accounting services and services related to property protection.

KEY WORDS: OUTSOURCING; THE DEVELOPMENT OF MICRO-ENTERPRISES; TYPES OF OUTSOURCING; OUTSOURCE STAGES OF DEVELOPMENT; THE GENESIS OF OUTSOURCING.

1. WSTĘP

Problem korzystania z usług dostawców zewnętrznych lub rozwijanie struktur mogących świadczyć takie usługi wewnątrz przedsiębiorstwa obecny jest w naukach o zarządzaniu praktycznie od początku ich historycznego rozwoju. W praktyce zarządzania problem ten odnosił do rozstrzygnięcia dylematu przedsiębiorcy „make or buy” to znaczy produkować czy kupo-

wać. Od dawna występują bowiem w zarządzaniu takie kategorie jak kooperacja i kooperanci, integracja pionowa i integracja pozioma, krzywa doświadczeń i efekt skali produkcji. Wzmoczone zainteresowanie outsourcingiem w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw wynika z konieczności znalezienia takiego systemu zarządzania, który zwiększyłby ich możliwości konkurencyjne, zwłaszcza w turbulentnym otoczeniu.

W przeszłości przedsiębiorstwa częściej wybierały zarówno rozwój preferujący realizację funkcji podstawowych, jak i pomocniczych wewnątrz przedsiębiorstwa (rozwój poprzez autarkię czyli gospodarczą samowystarczalność). Zwiększało to możliwości uzyskania efektu skali przez jednostkę, ale jednocześnie zmniejszało jej mobilność i odporność na sytuacje kryzysowe. W scentralizowanych organizacjach prowadziło to dodatkowo do przesuwania uprawnień decyzyjnych z niższych na wyższe szczeble zarządzania (problem nadmiernej centralizacji struktur). Współcześnie kierownicy zdają sobie sprawę, że racjonalność zarządzania przedsiębiorstwem można osiągnąć przez właściwą alokację zasobów w ramach integracji pionowej (Urbanek, 2014: 173-174). Tam, gdzie koszty koordynacji przez ceny są większe niż koszty koordynacji przez przedsiębiorstwo, utrzymywanie lub tworzenie struktur jest uzasadnione ekonomicznie. Natomiast, jak wskazuje Coase, tam gdzie koszty koordynacji rynkowej będą mniejsze lub równe kosztom kierowania, nie ma uzasadnienia dla utrzymywania struktur przedsiębiorstwa (Coase, 1993: 19-20). Pozostaje więc wdrożenie procesu outsourcingu, który staje się uzasadniony z powodu m.in. przesłanek o charakterze ekonomicznym. Celem artykułu było wskazanie, w oparciu o badania literaturowe rozwoju procesu outsourcingu w przedsiębiorstwach oraz określenie tych obszarów działalności przedsiębiorstw, które podlegały wydzieleniu. Ich zakres ustalono na podstawie badań ankietowych w sektorze małych przedsiębiorstw.

2. ROZWÓJ OUTSOURCINGU NA ŚWIECIE I W POLSCE

Otoczenie gospodarcze charakteryzuje się obecnie głęboką konkurencyjnością, co oznacza dla przedsiębiorstw konieczność ciągłego rozwoju. Jednak małe przedsiębiorstwa napotykać na szereg barier tego rozwoju m.in. o charakterze ekonomicznym i organizacyjnym. Stąd też poszukiwano takiej koncepcji zarządzania, która pozwoli małym firmom wykorzystać często specjalistyczne zasoby do realizacji coraz bardziej złożonych procesów produkcyjnych, tych podstawowych oraz wspomagających główną domenę działania. Koncepcja outsourcingu wydaje się praktycznym rozwiązaniem wspomnianych wyżej dylematów rozwoju przedsiębiorstw. Prowadzi do zmiany struktury organizacyjnej, dostosowując ją do otoczenia i poprawiając efektywność działania przedsiębiorstwa.

W tabeli 1 przedstawiono rozwój koncepcji outsourcingu od początku lat 80-tych XX wieku z określeniem faz i najważniejszych cech w danym okresie.

Tabela 1. (R)ewolucja outsourcingu

Wyszczególnienie	Wielki wybuch (Big Bang)	Bandwagon (Wóz dla orkiestry)	Organizacja bez barier
Czas trwania	Lata 80. do 90. XX w.	Wczesne lata 90. XX w. do roku 2000	Od roku 2000 do dziś
Najważniejsze cele	Obniżka kosztów	Obniżka kosztów, poprawa zdolności, udoskonalenie procesów	Transformacja organizacyjna
Kluczowe słowa	Outsourcing	Outsourcing strategiczny	Outsourcing transformacyjny
Lokalizacja outsourcingu	Krajowa	Międzynarodowa	Globalna
Zarządzanie relacjami w outsourcingu	Najbliższe otoczenie, transakcje	Alianse strategiczne	Rozwój kolektywny
Cechy organizacji	Organizacja efektywna	Organizacja skupiająca się na danej działalności	Organizacja wirtualna
Kluczowe kompetencje organizacji	Zarządzanie kluczowymi strategicznymi jednostkami budżetowymi (SBU)	Kluczowe kompetencje strategiczne	Dynamiczne kompetencje i kompetencje w sieci
Cechy strategii	Maksymalizacja zysku	Przewaga strategiczna i konkurencyjna	Przetrawianie
Przedmiot outsourcingu	Zdefiniowane procesy produkcyjne	Procesy organizacyjne ważne strategicznie	Projekty wymagające wiedzy i naturalnej kreatywności
Główne teorie	Teoria kosztów transakcyjnych	Teorie oparte na zasobach/konkurencji	Teorie organizacyjne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Corbett M., (2004), *The Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to Do it Right*, Dearborn Trade Publishing, USA., p. 64-73.

Pierwsza faza outsourcingu została nazwana erą Big Bang. Nazwa pochodzi od sposobu i szybkości, w której strategia ta zyskała popularność. Pomimo, że koncepcja outsourcingu była wprowadzana przez praktyków w późnych latach 70. XX, dopiero dekadę później termin ten został oficjalnie wprowadzony do terminologii z zakresu organizacji i zarządzania (Corbett, 2004: 64-73). Kolejnych dziesięć lat później Harvard Business Review nazwał outsourcing jedną z największych idei zarządzania minionego stulecia (Sibbet, 1997: 2-13). Geneza outsourcingu jako strategii korporacji sięga lat 50. XX wieku, jednak dopiero w latach dziewięćdziesiątych zyskała na realne zastosowanie w dynamicznym, rozwijającym się otoczeniu (Kopczyński, 2010: 16-30). Przedsiębiorstwa zaczęły zlecać usługi przede wszystkim z zakresu informatyki (IT) oraz prowadzenia szkoleń i rozwoju zawodowego (The Conference Board, Accenture 2006).

Podczas pierwszego etapu rozwoju outsourcingu, który zasadniczo trwał do końca lat 80. XX wieku, firmy outsourcingowały swoje pozostałe działalności (non-core business), aby obniżyć koszty operacyjne. Outsourcing był narzędziem, które miało sprawić, aby organizacje stały się jeszcze bardziej efektywnymi jednostkami ekonomicznymi maksymalizującymi zysk. Outsourcing głównie realizowany był na rynku lokalnym, w niedalekiej odległości od firm, opierając się na kontraktach, bez powiązań kapitałowych (Corbett, 2004: 64-73).

Rozwój outsourcingu na dobre nabrał tempa na początku lat 90. XX wieku (Trocki, 1995: 13). W czasie, gdy słownik języka polskiego nie uznawał nawet jeszcze tego terminu, outsourcing w praktyce był już stosowany i dynamicznie się rozwijał. Pozytywne doświadczenia z pierwszych zastosowań outsourcingu zachęciły inne firmy do skoku na Bandwagon (wóz dla orkiestry), co oznaczało rozpoczęcie nowej ery w rozwoju outsourcingu - ery Bandwagon (Lacity, Hirschheim, 1993: 73-83). W tamtym czasie Prahalad i Hamel w artykule pt. „Kluczowe kompetencje korporacji” przedstawili nowe podejście do zarządzania strategicznego, które miało zastąpić myślenie w kategoriach strategicznych jednostek biznesu (SBU - strategic business unit). Autorzy wskazują na konieczność ponownego przemyślenia budowania przewag konkurencyjnych w przedsiębiorstwach (Prahalad, Hamel, 1990: 79-91). W rezultacie przedsiębiorstwa zaczęły wprowadzać do swojej działalności (outsourcingować) procesy, które nie leżały w zakresie ich umiejętności. Osiągnięcie efektywności kosztowej nie było już jedynym motywem outsourcingu, jednak firmy zaczęły szukać zewnętrznych umiejętności, kompetencji i wiedzy w celu zapewnienia wartości bardziej złożonym i strategicznie ważnym dla organizacji procesom. Pojawiło się pojęcie „outsourcingu strategicznego”. W przeciwieństwie do tradycyjnego outsourcingu, więcej strategicznych funkcji przedsiębiorstw było od tego czasu outsourcingowanych i dlatego też zarządzanie relacjami z dostawcami stało się niewystarczające. W rezultacie przedsiębiorstwa rozpoczęły zacieśnianie więzi z dostawcami. Tym samym przedsiębiorstwa rozszerzyły swoje granice w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez outsourcing. Ideologia zarządzania „koncentruj się na podstawowej działalności i outsourcing resztę” zdobywała popularność w różnych branżach (Prahalad, Hamel, 1990: 79-91). Jak wskazuje Kłos (Kłos, 2009: 170) początek lat 90-tych XX wieku zapoczątkował okres poważnych przemian politycznych i gospodarczych w świecie, a zwłaszcza w Europie, gdzie doszło m.in. do likwidacji granic, wprowadzenia EURO, rozszerzenia Unii Europejskiej. Przemiany w życiu społecznym, po-

litycznym i gospodarczym w Europie i innych częściach świata umożliwiły przedsiębiorstwom dostęp do międzynarodowych zasobów na skalę wcześniej nie osiągalną (Jarka, 2004: 46-56).

Na przełomie tysiącleci popularność outsourcingu doprowadziła do sytuacji, w której nie był on już konkurencyjnym wyróżnikiem – stał się on bardziej normą, a nie wyjątkiem. Globalny dostęp do dostawców, często na różnych kontynentach, spadające koszty transakcyjne oraz ulepszone technologie informacyjne i komunikacyjne zapewniły firmom możliwość rekonfiguracji zasobów i procesów. Zmiany te doprowadziły outsourcing do obecnej ery organizacji bez barier (Corbett, 2004: 64-73). Era ta podąża śladem rozwijającego się trendu struktur zarządzania, w których granice stały się niewyraźne i blaknące. O.E. Williamson, laureat nagrody Nobla z 2009 r. w dziedzinie ekonomii, za rozwój struktur zarządzania (economics of governance) rozwinął tę koncepcję jako formę koordynacji działalności gospodarczej w obszarze rynku i przedsiębiorstw w oparciu o kontrakty długoterminowe (Williamson, 2002: 171-191). Konsekwencją decyzji w zakresie wyboru struktury zarządzania jest poziom integracji pionowej i granice przedsiębiorstw oraz sposoby kształtowania relacji z dostawcami i odbiorcami na co wskazują Gorynia (Gorynia, 1999: 778-790) i Williamson (Williamson, 1999: 171-195).

Outsourcing transformacyjny jako koncepcja XXI wieku, ma na celu tworzenie nowych radykalnych modeli biznesowych, które mogą generować przewagę konkurencyjną w firmach oraz mogą dynamicznie kształtować relacje między przedsiębiorstwami w całych branżach. Istotą outsourcingu transformacyjnego jest to, na czym skupia się „tradycyjny outsourcing” tzn. maksymalne wykorzystanie aktywów oraz to jak postuluje „strategiczny outsourcing” przejmowanie wyróżniających kompetencji od dostawców zewnętrznych. W związku z tym, tam gdzie outsourcing został użyty do usprawnienia wewnętrznych operacji, od razu stał się narzędziem do przekształcania firmy w kierunku form organizacyjnych, według których rola ściśle zintegrowanej hierarchii jest wypierana przez luźno powiązane sieci organizacyjne podmiotów (Niemczyk, 2006: 38-43). Problem znaczenia rozwoju powiązań sieciowych był szeroko dyskutowany także w pracach Czakona (Czakon, 2012: 43).

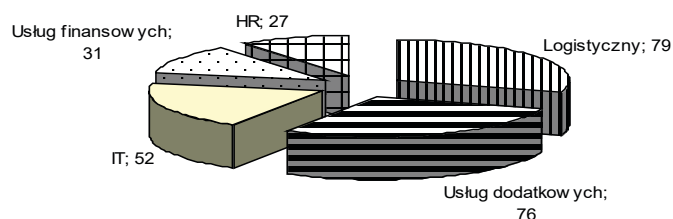
3. WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU W MIKROPRZEDSIĘBIORSTWACH

Dane źródłowe dotyczące wykorzystywania outsourcingu i badania jego rezultatów zgromadzono metodą sondażu diagnostycznego przeprowadzoną w formie elektronicznej w pierwszej połowie 2013 roku. Kwestionariusz ankiety wysłano łącznie do 70 mikroprzedsiębiorstw, wybranych celowo, mających w strukturze swojego działania zróżnicowane funkcje logistyczne. Odpowiedzi uzyskano od 42 przedsiębiorstw. Badaniami objęto małe przedsiębiorstwa, które powstały w ramach projektu „Przedsiębiorcze Mazowsze”, Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Priorytet VI „Rynek pracy otwarty dla wszystkich”, Działanie 6.2 „Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia”. Były to przedsiębiorstwa, które prowadziły działalność gospodarczą od 2011 r., a więc jednostki o stosunkowo krótkim stażu prowadzenia działalności gospodarczej. Z drugiej strony okazały się sprawne i skuteczne w pierwszych latach prowadzenia działalności. Przedsiębiorcy zajmowali się przede wszystkim działalnością handlową i usługami, ponad 80% wszystkich firm. 11% stanowiły firmy prowadzące działalność produkcyjną, cztery przedsiębiorstwa podjęły działalność w sektorze budownictwa. Podczas przetwarzania danych empirycznych posłużono się metodą analizy opisowej, porównawczej i graficznej.

Badane przedsiębiorstwa to jednostki o stosunkowo małej skali prowadzonej działalności, wszystkie należą do sektora MSP (małych i średnich przedsiębiorstw). Z danych PARP wynika, że na koniec 2013 r. w Polsce funkcjonowało 1,77 mln. aktywnych przedsiębiorstw. Polska gospodarka pod względem liczby przedsiębiorstw jest szóstą w Unii Europejskiej. Analiza wskaźnika dynamiki liczby firm z sektora MSP w Polsce w latach 2004–2013 wskazuje, że nastąpił wzrost tego wskaźnika (średniorocznie o 2,1%). Okres ten pokrywa się z okresem wyraźnej poprawy koniunktury w polskiej gospodarce (Raport PARP, 2015: 13-14). Poziom przedsiębiorczości mierzony odsetkiem w całkowitym zatrudnieniu stanowi czwarty najwyższy wynik w UE i wynosi 14%. Tak wysoki wskaźnik związany jest z utrzymującą się dynamiką wzrostu liczby przedsiębiorstw. W latach 2003 – 2013 liczba nowopowstałych przedsiębiorstw była wyższa niż likwidowanych. Na przykład w 2012 r. liczba przedsiębiorstw nowo zarejestrowanych wyniosła 518 tys., a liczba przedsiębiorstw zlikwidowanych 311 tys. (Raport PARP, 2013: 12-18). Oceniając znaczenie sektora MSP w gospodarce i tempo jego rozwoju jako wysokie, wy-

daje się słusznym przeprowadzenie analizy w kontekście przyjętego celu badawczego.

Rysunek 1. Rodzaje stosowanego outsourcingu w badanych przedsiębiorstwach [%]



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Badani przedsiębiorcy zajmowali się przede wszystkim działalnością handlową i usługami, ponad 80% wszystkich firm. 11% stanowiły firmy prowadzące działalność produkcyjną, cztery przedsiębiorstwa podjęły działalność w sektorze budownictwa. Z punktu widzenia przyjętego celu badań, ważnym zadaniem było określenie rodzaju wykorzystywanego outsourcingu w badanych przedsiębiorstwach. Na wykresie 1 przedstawiono zakres stosowanego outsourcingu w badanych mikroprzedsiębiorstwach.

Spośród badanych firm najwięcej respondentów wskazało na wykorzystywanie outsourcerów logistycznych. Kolejnymi równie często outsourcingowanymi obszarami były te związane z usługami dodatkowymi, gdyż jedynie 3% mniej ankietowanych wskazało na ich wykorzystywanie w porównaniu z usługami logistycznymi. Szczegółowa analiza udzielanych odpowiedzi przez respondentów wskazała, iż w dużym stopniu wykorzystywali zewnątrz przedsiębiorstwa w celu realizacji zadań związanych z ochroną, sprzątnięciem, jak również przeglądami okresowymi (m.in. sprzętu PPOŻ). Ponad połowa respondentów przyznała, iż korzysta ze specjalistycznej wiedzy outsourcerów w celu podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników w ramach szkoleń. Co drugie z ankietowanych przedsiębiorstw korzystało z outsourcingu IT (usług informatycznych). Duża popularność działalności outsourcingowej w tym obszarze spowodowana jest faktem, iż obsługa i serwisowanie sprzętu, jak również zainstalowanego oprogramowania nie wymaga zatrudniania pracownika na pełny etat, co jest ważne zwłaszcza dla małych przedsiębiorstw. Ponadto pozwala to na korzystanie z wyspecjalizowanej wiedzy pracowników outsourcera (dostawcy), a koszty związane z ich utrzymaniem rozkładają się na kilka podmiotów. Outsourcing informatyczny także umożliwia redukcję wydatków na infrastrukturę informatyczną, a ponadto

pozwala obniżyć do minimum ryzyko inwestycji w technologię nie spełniającą oczekiwań lub niedopasowaną do potrzeb przedsiębiorstwa.

Znacznie mniej firm wskazało na wykorzystywanie outsourcingu w obszarach usług finansowych oraz zarządzania zasobami ludzkimi (HR). Jedynie co trzecia firma korzystała z usług księgowo-finansowych, czyli prowadzenia ksiąg rachunkowych, sporządzania sprawozdań finansowych, czy wystawiania faktur. Uzyskane odpowiedzi od respondentów mogą wynikać z wielkości badanych przedsiębiorstw, gdyż w dużych firmach konieczne jest zatrudnianie pracowników odpowiedzialnych za techniczną obsługę finansów przedsiębiorstw.

Stosunkowo nowym obszarem biznesowym wykorzystywanym w outsourcingu jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Z tego typu usług korzystała co piąta firma, zwłaszcza duże przedsiębiorstwa zainteresowane są outsourcingiem procesu rekrutacji. Przekazanie zewnętrznym podmiotom rekrutacji całkowicie odciąża firmę oraz gwarantuje wybranie odpowiednich kandydatów i ich skuteczne wdrożenie. Przedsiębiorstwa często mają problemy z pozyskiwaniem kandydatów na istotne dla ich działalności stanowiska. Zjawisko to odnosi się również do małych i średnich przedsiębiorstw, które często przegrywają walkę o talenty z dużymi korporacjami, gdyż nie mają szans konkurować z nimi w aspektach finansowych.

Przedstawione przykłady praktycznego zastosowania outsourcingu w mikroprzedsiębiorstwach sektora MSP pozwalają zdefiniować tę funkcję zarządzania jako przerwanie wewnętrznych procesów i nabywanie zasobów od zewnętrznych dostawców. Inaczej mówiąc, outsourcing polega na przekazaniu innemu podmiotowi zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową domeną działalności firmy. W związku z powyższym można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa wykorzystują outsourcing w stopniu dość zawężonym do obniżania kosztów operacyjnych. Ten rodzaj outsourcingu można nazwać substytucyjnym, którego istotą jest pionowa dezintegracja procesów produkcyjnych.

Biorąc pod uwagę rodzaje outsourcingowanych działalności, można zauważyć, że w badanych jednostkach outsourcing dotyczył procesów peryferyjnych i polegał na przekazywaniu dostawcom zewnętrznym specjalistycznych i niezłożonych procesów takich jak, usługi logistyczne, IT, księgowość. Na tym etapie rozwoju badanych przedsiębiorstw nie stosowano praktycznie outsourcingu funkcji złożonych, odgrywających kluczową rolę w łańcuchu tworzenia wartości dodanej przedsię-

biorstw. Wynika to zapewne ze stosunkowo krótkiej genezy działalności firm.

4. PODSUMOWANIE

Geneza outsourcingu jako strategii rozwoju przedsiębiorstw sięga lat 50. XX wieku, jednak dopiero w latach dziewięćdziesiątych koncepcja ta zyskała realne zastosowanie w dynamicznym, rozwijającym się otoczeniu. W procesie rozwoju outsourcingu można wyróżnić trzy etapy, różniące się zakresem wykorzystywanych procesów, celami oraz posiadających genezę w różnych teoriach rozwoju przedsiębiorstw.

Przemiany ustrojowe, które miały miejsce w Polsce w 1989 roku przyczyniły się do intensywnego wzrostu przedsiębiorczości oraz do rozwoju nowoczesnych metod zarządzania, w tym outsourcingu. Stało się to możliwe dzięki otwarciu Polski na otoczenie międzynarodowe, co znacznie skróciło czas internalizacji zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach związanych z outsourcingiem.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w mikroprzedsiębiorstwach stosowano przede wszystkim outsourcing logistyczny, usług rachunkowych oraz usług związanych z ochroną mienia, sprzętaniem. Biorąc pod uwagę rodzaje outsourcingowanych funkcji, można zauważyć, że w badanych jednostkach outsourcing dotyczył procesów peryferyjnych i polegał na przekazywaniu dostawcom zewnętrznym specjalistycznych i niezłożonych procesów.

LITERATURA

1. Coase, R., (1993). The Nature of the Firm, [w:] O.E. Williamson, Winter R., (eds.) The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development, Oxford University Press, s. 19-20.
2. Corbett, M., (2004). The Outsourcing Revolution: Why it Makes Sense and How to Do it Right, Dearborn Trade Publishing, USA., p. 64-73.
3. Czakon W. (2012). Sieci w zarządzaniu strategicznym, Warszawa: Wolters Kluwer Polska, s. 43.
4. Gancarczyk, M. (2010). Struktura zarządzania w ujęciu O.E. Williamsona jako przedmiot decyzji menedżerskich, Organizacja i Kierowanie nr2/2010, 57-60.
5. Gorynia M. (1999). Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej, Ekonomista 6/99, 778-790.
6. Jarka, S. (2004). Restrukturyzacja państwowych przedsiębiorstw rolniczych. Szanse i ograniczenia, Warszawa: Wyd. SGGW.
7. Kłos M. (2009). Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach, Cedetu, Warszawa, s. 170-177.
8. Kopczyński, T. (2010). Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami, Warszawa: PWE, s. 16-30.
9. Lacity, M., Hirschheim, R. (1993). The information systems outsourcing bandwagon. Sloan Management Review 35 (1), 73–83.
10. Niemczyk, J. (2006). Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych, Wyd. AE Wrocław, 38-43.
11. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68 (3), pp. 79-91.
12. Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013, (2015). Warszawa: Wyd. PARP.
13. Sibbet, D., (1997). 75 years of management ideas and practice 1922–1997. Harvard Business Review 75 (5), 2–13.
14. Trocki, M. (1995). Wydzielenie komórek organizacyjnych ze struktury przedsiębiorstwa, Warszawa: Przegląd Organizacji, nr. 2, s. 13.
15. Urbanek P. (2014). Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstwa w świetle teorii kosztów transakcyjnych, [w:] Rudolf S. (red.), Nowa Ekonomia Instytucjonalna wobec współczesnych problemów gospodarczych, Kielce: Wyd. WSEPiNM, s. 173-174.
16. Williamson O.E. (1991). Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. "Administrative Science Quarterly", Vol. 36 (2), pp. 269-296.
17. Williamson O.E. (2002). The theory of the firm as governance structure: From choice to contract, Journal of Economic Literature, vol. 16, nr 3, 171-195.