

WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU W WYBRANYCH OBSZARACH FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie: Outsourcing jest coraz powszechniej stosowaną koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem. Celem artykułu jest pokazanie, jakie możliwości daje wykorzystanie outsourcingu oraz przedstawienie, w jakich obszarach może być on wykorzystany. Artykuł koncentruje się głównie na wskazaniu korzyści, jakie daje zastosowanie outsourcingu w wybranych, najczęściej stosowanych obszarach.

Słowa kluczowe: outsourcing, outsourcing w obszarze usług informatycznych, outsourcing funkcji kadrowych, outsourcing w obszarze usług logistycznych, outsourcing w obszarze finansów i księgowości

Wstęp

Outsourcing jest coraz powszechniej stosowaną koncepcją zarządzania w polskich przedsiębiorstwach. Może być stosowany z powodzeniem w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niniejszy artykuł pokazuje jakie korzyści daje zastosowanie outsourcingu w wybranych sferach działania firmy.

1. Outsourcing jako współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem

Outsourcing to „możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostawców określonych dóbr i usług zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa”⁹⁶.

Outsourcing definiować można też jako „decyzję organizacyjną przekazania części lub całości danej funkcji organizacji zewnętrznemu dostawcy usług, aby organizacja mogła osiągnąć swoje cele”⁹⁷.

Outsourcing jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich innym podmiotom gospodarczym występuje w licznych odmianach⁹⁸.

⁹⁶ K. Perechuda (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000, s. 116.

⁹⁷ V. Grover, J.T.C. Teng, M.J. Cohen, *Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing*, [w:] L.P. Willcocks, M.C. Lacity, *Strategic Sourcing of Information System*, Wiley & Sons, New York 1998, s. 80.

⁹⁸ Np. M. Aleksander, D. Young, *Strategic Outsourcing*, „Long range Planing” 1996, nr 1. W polskiej literaturze przedmiotu A. Krejner-Nowicka, *Outsourcing w przedsiębiorstwach polskich w okresie transformacji – wyniki badań*, Prace naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1014, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2004, s. 342.

Outsourcing postrzegany jest jako działanie polegające na przenoszeniu niektórych okresowych (powtarzanych), wewnętrznych elementów działalności firmy (organizacji) i uprawnień decyzyjnych, zewnętrznym podmiotom w formie kontraktu. Ponieważ działania firmy są okresowe i opierają się na kontrakcie, outsourcing wykracza poza wykorzystanie konsultantów. W praktyce nie tylko działania firmy są przenoszone, ale często także czynniki produkcji oraz uprawnienia decyzyjne (zarządzanie). Czynniki produkcji to zasoby, które pozwalają na prowadzenie działalności i obejmują ludzi, wyposażenie, sprzęt, technologię i inne aktywa. Uprawnienia decyzyjne są narzędziem umożliwiającym podejmowanie decyzji dotyczących określonych elementów przeniesionej działalności⁹⁹.

Przedsiębiorstwa stosują outsourcing głównie z powodów strategicznych, takich jak¹⁰⁰:

- poprawa pozycji firmy,
- otrzymanie światowej klasy kompetencji,
- zwiększenie korzyści poprzez reinżynierię,
- zarządzanie ryzykiem,
- zdobycie umiejętności,
- osiągnięcie elastyczności.

Najczęściej wyróżniane kategorie celów i oczekiwane efekty outsourcingu przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Cele i oczekiwane efekty outsourcingu

Grupa celów	Oczekiwany efekt
Cele strategiczne	Koncentracja na problemach strategicznych
	Zwiększanie swobody strategicznej działalności
	Zwiększanie skuteczności i efektywności
	Zwiększanie elastyczności działalności
	Dostęp do know-how
Cele rynkowe	Poprawa pozycji konkurencyjnej
	Zwiększenie skali działalności
	Dywersyfikacja lub koncentracja działalności
Cele ekonomiczne	Zwiększenie przychodów
	Redukcja kosztów
	Poprawa wyników ekonomicznych
	Ograniczenie ryzyka ekonomicznego
Cele organizacyjne	„Odchudzenie” struktury organizacyjnej
	Uproszczenie struktur i procesów organizacyjnych
Cele motywacyjne	Obiektywizacja wyników ekonomicznych
	Upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego
	Rozwój przedsiębiorczości
	Silniejsza motywacja

Źródło: M. Trocki, *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 52; www.placet.com.pl

⁹⁹ M.F. Greaver, *Strategic Outsourcing, A structural Approach Outsourcing Decision and Initiatives*, Amacom, New York 1999, s. 3.

¹⁰⁰ L. Beebe, B. Meyers, *Outsourcing - Planning for Strategic Partnership*, „The Sheridan Press” 1999, nr 1.

Można więc stwierdzić, iż wykorzystanie outsourcingu wiąże się z efektywniejszym zarządzaniem firmą, wyższą jakością usług oraz łatwiejszym dostępem do technologii i wiedzy.

Dlatego też outsourcing jest chętnie stosowany w firmach w wielu obszarach. Najczęściej stosowane to:

- obszar usług informatycznych,
- funkcje działu personalnego,
- obszar logistyki,
- sfera finansów i księgowości.

2. Outsourcing w obszarze usług informatycznych

Outsourcing w obszarze usług informatycznych (outsourcing IT, outsourcing systemów informatycznych, technologii informatycznych, informatyczny), definiowany jest jako dostarczenie kompleksowych rozwiązań e-biznesowych przez specjalistów z zewnątrz¹⁰¹.

Outsourcing IT może być także rozumiany jako przejęcie przez firmę zewnętrzną obsługi określonych dziedzin działalności firmy, związanych z informatyką (wszystkich lub tylko wybranych obszarów). Inwestycje w technologię informatyczną oraz bieżące wydatki związane z obsługą infrastruktury informatycznej często stanowią znaczną część budżetu firmy. Zastosowane technologie informatyczne przez długi czas wpływają na poziom i jakość wykonania procesów gospodarczych. Firma musi wybierać swoje technologie informatyczne celowo, według jasno określonych priorytetów oraz na podstawie dokładnych analiz opłacalności. Dobrze opracowana strategia informatyczna zapewnia prawidłowe funkcjonowanie modelu outsourcingu. Outsourcing jest elementem planu strategicznego firmy, ma długofalowy charakter, a usługodawca zostaje raczej partnerem niż dostawcą.

Wykorzystanie outsourcingu w tym obszarze niesie szereg korzyści dla firm go stosujących. Według badań opracowanych przez firmę IBM Global Services najważniejsze korzyści z zastosowania outsourcingu IT to¹⁰²:

1. Dostęp do możliwości światowej klasy technologii;
2. Przyspieszone uzyskiwanie korzyści z restrukturyzacji (reengineeringu);
3. Lepsze skupienie się firmy na jej podstawowych zadaniach;
4. Stałość i przewidywalność kosztów utrzymania systemów IT;
5. Zabezpieczenie przed odejściem z pracy przeszkolonego informatyka;
6. Gwarancja kompleksowej obsługi systemów informatycznych;
7. Gwarancja ciągłości pracy systemów informatycznych;
8. Odpowiednie dopasowanie informatyki do potrzeb biznesu;
9. Gwarancja stworzenia profesjonalnej strategii rozwoju IT, odpowiadającej potrzebom biznesowym.

¹⁰¹ T. Hindle, *Pocet Strategy*, The Economist Newspaper Ltd in association with Profile Book, London 1998, s.127; R. Aalders, *The IT outsourcing guide*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2001, s. 9.

¹⁰² Korzyści te wymienione są na stronie www.pl.ibm.com

Outsourcing IT zapewnia stały poziom kosztów na kilka lat. Jego zaletą jest stosunkowo tani dostęp do najnowszych technologii. Firmie specjalizującej się w takiej działalności znacznie łatwiej ponosić wydatki na modernizację sprzętu i uaktualnianie aplikacji. Ponadto w razie potrzeby może ona bardzo szybko – na stałe lub czasowo – udostępnić dodatkowe zasoby. Co najważniejsze – klient nie musi pozyskiwać wysokiej klasy specjalistów, a ich wynagrodzenia rozkładają się między kilka lub kilkanaście podmiotów¹⁰³.

3. Outsourcing funkcji kadrowych

Outsourcing kadrowy jest metodą doskonalenia sposobu przeprowadzania tych zadań z zakresu funkcji personalnej, które nie są dla organizacji bezpośrednim źródłem przychodu, poprzez zlecenie ich specjalistycznej firmie zewnętrznej¹⁰⁴.

Outsourcing zasobów ludzkich oznacza zlecenie zewnętrznym grupom prac związanych z funkcjami personalnymi, których organizacja albo nie chce, albo nie potrafi wykonać samodzielnie¹⁰⁵.

Outsourcing funkcji personalnej powinien zostać wdrażany etapowo. Według M.F. Cook etapy obejmują¹⁰⁶:

- Etap 1 – określenie celów organizacyjnych i określenie funkcji personalnych, które mają być wydzielone,
- Etap 2 – analiza korzyści i kosztów z zastosowania outsourcingu funkcji personalnej,
- Etap 3 – analiza szans i ryzyka wynikającego z zastosowania outsourcingu funkcji personalnej,
- Etap 4 – tworzenie harmonogramu przedsięwzięcia,
- Etap 5 – typowanie potencjalnych usługodawców,
- Etap 6 – opracowanie zapytań ofertowych i wybór usługodawców, do których zapytania będą wysłane,
- Etap 7 – wybór usługodawcy,
- Etap 8 – negocjowanie warunków umowy outsourcingowej,
- Etap 9 – informowanie o outsourcingu personelu służb pracowniczych i pozostałych pracowników przedsiębiorstwa,
- Etap 10 – opracowywanie harmonogramu rozpoczęcia współpracy,
- Etap 11 – zarządzanie relacjami między pracownikami usługodawcy i usługobiorcy,
- Etap 12 – kontrola efektywności pracy usługodawcy i przestrzegania przez niego przepisów.

Istnieje wiele korzyści z zastosowania outsourcingu w tej dziedzinie. Są to¹⁰⁷:

- zmiana struktury kosztów – przeniesienie kosztów zatrudnienia delegowanych pracowników z budżetu personalnego na budżet administracyjny,

¹⁰³ D. Bovet, A. Chadwick-Jones, *Wyoutsourcowane, ale nie zapomniane*, Davidson Consulting, Warszawa 2006.

¹⁰⁴ D. Upton, *What Really makes Factories Flexible*, „Harvard Business Review” 1999, nr 6.

¹⁰⁵ M.F. Corbett, *The Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing, Chicago 2004, s. 5.

¹⁰⁶ M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 39.

¹⁰⁷ Ibidem, s. 21-22.

- zmniejszenie kosztów związanych ze szkoleniami pracowników,
- rozwiązanie problemu limitu etatów,
- przejęcie odpowiedzialności za prawidłowość prowadzenia procesów personalnych przez firmę zewnętrzną, np. naliczania płac (poczucie większego bezpieczeństwa),
- możliwość uniknięcia dodatkowych kosztów, wynikających z bezpośredniego zatrudnienia przez firmę (pakiety socjalne, benefity i inne formy wynagradzania pracowników firmy),
- obniżenie kosztów związanych z obsługą kadrowo-płacową i przejęcie wszelkich działań z nią związanych przez zleceniodawcę,
- przy długofalowej współpracy z firmą zewnętrzną uzyskanie rabatów również na inne usługi.

Inne zalety to:

- wprowadzenie nowych metod zarządzania w dziedzinie HR,
- podniesienie poziomu obsługi klientów wewnętrznych i zewnętrznych przez komórkę personalną,
- szansa eliminacji wadliwych ogniw, które tworzą „gąbki czasu, przestrzeni i kosztów”¹⁰⁸,
- zmniejszenie zatrudnienia,
- dostęp do wiedzy,
- świadczenie przez firmę zewnętrzną usług na rzecz zleceniodawcy w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi po niższych kosztach całkowitych niż te, które przedsiębiorstwo ponosi obecnie, zatrudniając personel służb personalnych¹⁰⁹.

4. Outsourcing w obszarze usług logistycznych

Outsourcing w logistyce można zdefiniować jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji logistycznych i przekazanie ich do realizacji wyspecjalizowanym w tym zakresie podmiotom gospodarczym¹¹⁰.

W praktyce outsourcing logistyczny sprowadza się do umowy pomiędzy przedsiębiorcą a operatorem logistycznym. Ten ostatni wciela się w rolę „trzeciego gracza”, stając pomiędzy nadawcą a odbiorcą, producentem czy klientem, przejmując zadania transportu, magazynowania czy kompleksowo realizowanej dystrybucji. Outsourcing logistyczny jest działaniem o charakterze strategicznym – podpisywane umowy realizowane są przez okres co najmniej kilku lat¹¹¹.

Korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu usług logistycznych przedstawia tabela 2.

¹⁰⁸ A. Nalepka, *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zakres, kierunki, metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 140.

¹⁰⁹ Ibidem.

¹¹⁰ J. Wyród-Wróbel, *Outsourcing jako kompleksowa realizacja usług logistycznych*, Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2004, s. 122.

¹¹¹ Ibidem.

Tabela 2. Korzyści wynikające z zastosowania outsourcingu logistycznego

Cele w obszarze	Korzyści osiąmane bezpośrednio po wdrożeniu	Korzyści osiąmane w perspektywie strategicznej
ekonomiczno-finansowym	Obniżenie poziomu kosztów (magazynowania, transportu wewnętrznego i zewnętrznego, poprawa pozycji bilansowych, takich jak obniżenie poziomu zapasów, zwiększenie poziomu zysku	Dodatkowe korzyści finansowe z wynajmu niewykorzystanej infrastruktury, zysk pochodzący z udziału w spółce będącej operatorem logistycznym (outsourcing kapitałowy)
organizacyjnym	„wyszczuplenie struktury organizacyjnej, przyspieszenie przepływu informacji, zwiększenie uwagi na działalność podstawową	Skrócenie czasu reakcji firmy na zmiany w otoczeniu, zwiększenie tempa zmian w organizacji
techniczno-technologicznym	Pozyskanie partnerów posiadających certyfikaty i referencje potwierdzających ich doświadczenie, zastosowanie know-how operatorów logistycznych do obsługi, zwiększenie stopnia wykorzystania posiadanych zasobów	Zapewnienie wyższego poziomu jakości produktów, wprowadzenie innowacji technologicznych w przepływie surowców, materiałów, produktów i informacji
rynkowym	Wyższa jakość współpracy z dostawcami, wyższy poziom obsługi klientów	Lepsza pozycja konkurencyjna, precyzyjne dostosowanie oferty do potrzeb nabywców, poprawa wizerunku firmy i jej oferty

Źródło: www.outsourcing.hg.pl

Branża firm logistycznych świadczących całościową obsługę logistyczną dla zewnętrznych partnerów jest branżą rozwojową. Świadczą o tym wyniki uzyskiwane przez firmy. Kierunkiem ewolucji dla tej branży będzie jeszcze większe zacieśnienie współpracy z kontrahentami, przede wszystkim poprzez integrację swoich systemów informatycznych oraz przejmowanie w coraz większym stopniu czynności charakterystycznych dla ostatniej fazy produkcji (co-manufacturing, co-packing), a chodzi przede wszystkim o to, aby produkt spełniał wymogi klienta finalnego¹¹².

5. Outsourcing w obszarze finansów i księgowości

Outsourcing w obszarze finansów i księgowości oznacza możliwość wykorzystywania niezależnych, zewnętrznych podmiotów jako dostarczycieli funkcji związanych z zarządzaniem finansami i księgowością, zamiast konieczności rozwijania tych sfer działalności wewnątrz przedsiębiorstwa¹¹³.

¹¹² R. Barcik (red.), *Perspektywy u progu Wspólnej Europy*, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2004, s. 71.

¹¹³ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004, s. 218-220.

Istnieje szereg przesłanek stosowania outsourcingu finansów i księgowości w przedsiębiorstwie. Należy mieć na uwadze następujące czynniki¹¹⁴:

1. Firma rozrasta się tak szybko, że księgowość i obsługa prawno-podatkowa nie dotrzymują jej kroku i mają problem z odnalezieniem się w nowej rzeczywistości.
2. Najlepsi fachowcy od spraw finansowych oraz działu księgowości w każdej chwili mogą odejść z firmy.
3. Brak jednoznacznych interpretacji przepisów prawnych w skomplikowanych sytuacjach gospodarczych rodzących zobowiązania firmy w sferze prawno-podatkowej.
4. Pozostawienie w tyle konkurencji, doskonalącej się w stosowaniu nowoczesnych instrumentów finansowych oraz skomputeryzowanej księgowości powiązanej z doradztwem podatkowym.
5. Brak wykwalifikowanych, kompetentnych wewnętrznych służb kontroli finansowej, księgowej i podatkowej, co sprawia, że należy czekać do następnego audytu, żeby się dowiedzieć, czy wszystko zostało zaksięgowane i rozliczone zgodnie z obowiązującymi przepisami (ze względu na konsekwencje finansowe jest to szczególnie ważne w kwestiach podatkowych).
6. Outsourcing pozwala utrzymać pożądany poziom etatów, zapewniając jednocześnie wystarczającą liczbę odpowiednio wykwalifikowanego personelu w zakresie finansów i księgowości.
7. Outsourcing zapewnia możliwość dostępu do najnowszych osiągnięć z dziedziny finansów i księgowości, a także korzystanie z doświadczenia zdobytego przez firmę outsourcingową.
8. Ograniczenie poziomu inwestycji, ponieważ płaci się za usługę i nie inwestuje w infrastrukturę pionu księgowo-podatkowego.
9. Koszty ogólne ponoszone przez firmę (księgowość, administracja i inne) oraz zapłacone podatki są wyższe niż przeciętna w segmencie, w którym działa.
10. Zwiększanie elastyczności przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu gospodarczym.

E. Marcinkowska podkreśla, że najistotniejszą korzyścią, jaką przedsiębiorstwo może osiągnąć, realizując projekt outsourcingu księgowości i finansów, jest redukcja kosztów. Dodatkowe korzyści to redukcja zatrudnienia, redukcja powierzchni biurowej, wyposażenia, jak i możliwość korzystania z fachowej wiedzy zapewnianej przez specjalistyczne firmy outsourcingowe. Oferta firm outsourcingowych w zakresie finansów i księgowości dotyczy przede wszystkim prowadzenia pełnej księgowości, realizacji wszystkich czynności wobec organów finansowych i podatkowych, przygotowywania analiz finansowych, budżetów: ich wdrażanie i kontrola. Oprócz tego wiele firm świadczących outsourcing proponuje również usługi audytorskie, obsługę działu kadrowo-płacowego. Należy liczyć, iż w związku z rozwojem rynku outsourcingowego w zakresie finansów i księgowości jedynie firmy świadczące usługi na najwyższym poziomie będą znajdowały odbiorców dla swoich usług¹¹⁵.

¹¹⁴ J.A. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, Wyd. ABC - a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008, s. 105-106.

¹¹⁵ E. Marcinkowska, *Outsourcing w zarządzaniu firmą*, Wyd. Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2005, s. 342.

Podsumowanie

Niniejszy artykuł pokazuje szerokie spektrum wykorzystania outsourcingu. Outsourcing może być z powodzeniem wykorzystywany w obszarze informatycznym. Rynek usług IT obejmuje bardzo szeroki zakres zastosowań. Korzyści z zastosowania takiego outsourcingu są znaczne. Daje on możliwość osiągania korzyści ze stosowania informatyki bez konieczności jej posiadania.

Artykuł pokazuje, iż firmy outsourcingowe realizują również z sukcesem funkcje działu personalnego. Przedstawiono wiele motywów związanych z kosztami i jakością realizacji funkcji personalnej, które skłaniają przedsiębiorstwa do zastosowania outsourcingu w tej dziedzinie.

Także wiele funkcji logistycznych tradycyjnie realizowanych wewnątrz przedsiębiorstwa zostaje przekazane zewnętrznym dostawcom usług. Outsourcing ma na celu zoptymalizowanie tego obszaru działalności. Dlatego też można zaobserwować dążenia firm do przekazywania coraz większego zakresu funkcji logistycznych na zewnątrz.

Outsourcing znajduje również zastosowanie w obszarze finansów i księgowości. Outsourcing finansów i księgowości jest obecnie sposobem na obniżkę kosztów oraz świadomym i strategicznym wyborem sposobu funkcjonowania danego podmiotu gospodarczego. Poza tym stwarza możliwości konsultingowe w krótkim, średnim i długim okresie.

Bibliografia

1. Aalders R., *The IT outsourcing guide*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester 2001.
2. Aleksander M., Young D., *Strategic Outsourcing*, „Long range Planing” 1996, nr 1.
3. Barcik R. (red.), *Perspektywy u progu Wspólnej Europy*, Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2004.
4. Beebe L., Meyers B., *Outsourcing - Planning for Strategic Partnership*, „The Sheridan Press” 1999, nr 1.
5. Bovet D., Chadwick-Jones A., *Wyoutsourcowane, ale nie zapomniane*, Davidson Consulting, Warszawa 2006.
6. Cook M.F., *Outsourcing funkcji personalnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
7. Corbett M.F., *The Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing, Chicago 2004.
8. Greaver M.F., *Strategic Outsourcing, A structural Approach Outsourcing Decision and Initiatives*, Amacom, New York 1999.
9. Grover V., Teng J.T.C., Cohen M.J., *Towards a Theoretically-based Contingency Model of Information Systems Outsourcing*, [w:] Willcocks L.P., Lacity M.C., *Strategic Sourcing of Information System*, Willey & Sons, New York 1998.
10. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Metody projektowania systemów zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2004.
11. Hindle T., *Pocet Strategy*, The Economist Newspaper Ltd in association with Profile Book, London 1998.
12. Krejner-Nowecka A., *Outsourcing w przedsiębiorstwach polskich w okresie transformacji - wyniki badań*, Prace naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu nr 1014, Wyd. AE Wrocław, Wrocław 2004.
13. Marcinkowska E., *Outsourcing w zarządzaniu firmą*, Wyd. Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kraków 2005.
14. Nalepka A., *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zakres, kierunki, metody*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
15. Perechuda K. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa 2000.

16. Trocki M., *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.
17. Upton D., *What Really makes Factories Flexible*, „Harvard Business Review” 1999, nr 6.
18. www.outsourcing.hg.pl
19. www.pl.ibm.com
20. www.placet.com.pl
21. Wyród-Wróbel J., *Outsourcing jako kompleksowa realizacja usług logistycznych*, Wyd. Akademii Techniczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała 2004, s. 122.
22. Zieliński J.A., *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, Wyd. ABC - a Wolters Kluwer business, Warszawa 2008.

USING THE OUTSOURCING IN CHOSEN AREAS OF FUNCTIONING OF THE ENTERPRISE

Summary: The outsourcing is a concept more and more universally applied of business administration. The purpose of the article is to show how wide would the use of outsourcing and showing in which areas can be used. The article focused mainly on identifying the advantages the use of outsourcing in selected, the most used areas.

Keywords: outsourcing, outsourcing in the area of IT services, outsourcing of personnel functions, outsourcing in the area of logistic services, outsourcing in the area of finances and the bookkeeping