

Joachim Foltys

Outsourcing

**w przedsiębiorstwach
sektora MŚP**

Scenariusz aplikacyjny



**Wydawnictwo
Uniwersytetu Śląskiego
Katowice 2012**

Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP

Scenariusz aplikacyjny



NR 2928

Joachim Foltys

Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP

Scenariusz aplikacyjny

Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego



Katowice 2012

[Kup książkę](#)

Redaktor serii: Zarządzanie i Technologie Informacyjne
Barbara Kożusznik

Recenzent
Maria Smejda

Wstęp

Przedsiębiorstwa małe, średnie oraz mikro, wchodzące w skład sektora MŚP, pozostają bardzo dynamicznie rozwijającymi się firmami i mają coraz większe znaczenie dla poszczególnych państw. Wskazuje na to przede wszystkim liczba istniejących i powstających przedsiębiorstw sektora, związana z tym liczba istniejących i generowanych stanowisk pracy oraz udział sektora w PKB Polski.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP wyróżnia podstawowa cecha, mianowicie wysoki stopień dostosowania do turbulentnego otoczenia, zarówno w sensie produktowym, jak i procesowym. Funkcjonują one w wielu obszarach, w tym: w handlu, usługach, produkcji i innych, wiele z nich w sferze najnowszych technologii, np. teleinformatycznych. Przedsiębiorstwa sektora MŚP realizują swoje usługi i produkty także w powstałej na bazie zastosowania Internetu wirtualnej przestrzeni gospodarczej. Wybrane firmy funkcjonują jako podmioty w tej przestrzeni, chociaż na rynku polskim liczba przedsiębiorstw sektora MŚP, w stosunku do całości działających w wirtualnej przestrzeni gospodarczej, jest niska.

Bardzo interesująca pozostaje ta część omawianych przedsiębiorstw, których produkty charakteryzują się dużą wartością dodaną, realizowaną na podstawie własnego (często unikatowego lub wysoko specjalistycznego) wkładu pracy, opartego na wiedzy pracowników i właścicieli przedsiębiorstw. Można tutaj wskazać na firmy realizujące projekty, między innymi z obszaru kultury, usług autorskich – osobistych i innych.

„Istnienie i rozwój przedsiębiorstw sektora MŚP uwarunkowane jest funkcjonowaniem przedsiębiorczości, rozumianej jako postawa, której cechą charakterystyczną jest podejmowanie inicjatyw, dynamizm w działaniu, kreatywność, innowacyjność, a nawet skłonność do podejmowania ryzykownych decyzji, elastyczność w dopasowaniu do rynku” (WOŹNIAK, 2006, s. 44).

Rozwój sektora MŚP implikuje rozwój zarówno poszczególnych regionów, jak i poszczególnych państw. Wśród metod i koncepcji, które stabilizują funkcjonowanie oraz rozwijają ten sektor, wymienić należy outsourcing.

W niniejszym opracowaniu przyjęto następującą definicję outsourcingu: outsourcing to wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wybranych obszarów, funkcji, procesów, projektów lub korzystanie ze źródeł zewnętrznych (istniejących w bliższym lub dalszym otoczeniu przedsiębiorstwa) w relacji do przedsiębiorstwa.

Podana definicja szczególnie wskazuje na przyszłościowe obszary dla przedsiębiorstw sektora MŚP, które w chwili obecnej nie występują w strukturze organizacyjnej, jednakże w najbliższym czasie mogą stać się niezbędne (przy uwzględnieniu różnych kryteriów, np. jakościowych) dla funkcjonowania, rozwoju bądź przetrwania przedsiębiorstw sektora.

W opracowaniu identyfikowano następujące obszary badawcze:

- charakterystyka przedsiębiorstw sektora MŚP,
- identyfikacja stosowanych rodzajów outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP,
- rozpoznanie przyczyn stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP,
- charakterystyka przyczyn powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP,
- identyfikacja rodzajów obszarów, funkcji, procesów, projektów wydzielanych ze struktur przedsiębiorstw sektora MŚP,
- rozpoznanie wykorzystania współczesnych technologii komunikacji, w tym Internetu w projektach outsourcingowych,
- rozpoznanie możliwości realizacji projektów outsourcingowych w wirtualnej przestrzeni gospodarczej,
- rozpoznanie znaczenia wybranych składowych kulturowych w projektach outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP.

Analiza zaprezentowanych problemów badawczych pozwala na kompetentną (realizującą założone cele) aplikację projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP.

Zastosowanie outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP kreuje innowacyjne sposoby (konstrukcja – struktur organizacyjnych, przedsiębiorstw sektora MŚP na podstawie „łańcuchowej” koncepcji outsourcingu) ich zachowania.

Wśród barier rozwoju przedsiębiorstw sektora, które można wyeliminować, stosując outsourcing, można między innymi wymienić:

- niskie kompetencje pracowników przedsiębiorstw sektora MŚP,
- ograniczone kompetencje przedsiębiorstw sektora MŚP,
- ograniczony dostęp do informacji, wiedzy np. o nowoczesnych technologiach, know-how,

- finansowanie poszczególnych projektów przedsiębiorstw sektora MŚP (wykorzystanie zleceniobiorcy jako współfinansującego zleceniodawcę np. przez środki obrotowe, maszyny i urządzenia, know-how i inne),
- możliwość optymalnej zgodności z interesariuszami przedsiębiorstw.
Wśród przesłanek dla realizacji opracowania można wyróżnić:
- identyfikację zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP, szczególnie w aspektach: rodzajów outsourcingu, obszarów, funkcji i procesów, w których został zastosowany outsourcing, przyczyn powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych oraz procesu monitorowania i wdrażania projektów outsourcingowych,
- identyfikację wybranych kategorii dla strategii przedsiębiorstw sektora MŚP stosujących outsourcing, z uwzględnieniem wirtualnej przestrzeni gospodarczej,
- wskazanie scenariuszy aplikacji outsourcingu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora na rynku polskim.

Tak zdefiniowane cele opracowania, oprócz walorów naukowych, posiadają zdecydowane odniesienie do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MŚP, nadając im aplikacyjny charakter. Pozwalają na kreowanie projektów outsourcingowych w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora.

Wyniki analiz prezentowane w pracy zostały opracowane na podstawie badań nad zastosowaniem outsourcingu w losowo wybranych przedsiębiorstwach sektora MŚP w województwach: śląskim, małopolskim oraz dolnośląskim. Obszar ten obejmuje tereny: industrialne, postindustrialne, ale także rolnicze oraz turystyczno-uzdrowiskowe.

Publikacja składa się z rozdziałów, traktujących kolejno o:

- **identyfikacji sektora małych i średnich przedsiębiorstw MŚP.** W rozdziale przedstawiono następujące obszary: charakterystyka przedsiębiorstw sektora MŚP; sektor MŚP w strategiach na różnych poziomach; wybrane aspekty globalizacji w funkcjonowaniu sektora MŚP; identyfikacja wirtualnej przestrzeni gospodarczej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP; przesłanki rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP; uwarunkowania kulturowe w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP;
- **identyfikacji outsourcingu w organizacjach profitowych.** W rozdziale zaprezentowano następujące obszary: koncepcje oraz rodzaje outsourcingu; przyczyny zastosowania outsourcingu; obszary zastosowania outsourcingu; proces wdrażania i monitorowania projektów outsourcingowych; przyczyny powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych; outsourcing w wirtualnej przestrzeni;
- **outsourcingu w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP.** W rozdziale przedstawiono następujące obszary: identyfikację rodzajów outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora; przyczyny zastosowania out-

sourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP; obszary przedsiębiorstw sektora, w których zastosowano outsourcing; przyczyny powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP;

- **scenariuszach aplikacji zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP.** W rozdziale zaprezentowano: wybrane kategorie dla tworzenia scenariuszy zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora; zastosowanie controllingu dla opracowania kryteriów zastosowania outsourcingu; scenariusze wdrażania projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora.

Wykorzystanie zawartych w opracowaniu analiz oraz wniosków, co do charakterystyki przedsiębiorstw sektora MŚP, w tym do zastosowania w ich funkcjonowaniu projektów outsourcingowych, pozwoli na wypracowanie zachowań innowacyjnych (pracowników oraz przedsiębiorstw), zwiększenie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw sektora oraz zwiększenie ich odpowiedzialności społecznej. Szczęólnego znaczenia nabierają podane postulaty dla kreowania i rozwoju mikro przedsiębiorstw.

Joachim Foltys

Outsourcing in companies of the SME sector Application scenario

S u m m a r y

Small, medium and micro enterprises constituting the SME sector are dynamically developing companies with a growing importance for particular countries. It is most of all showed by the number of already functioning businesses in this sector, as well as their job-generating abilities and GDP participation of this sector in Poland.

Companies of the SME sector have basic and essential feature, that is high level of ability to adjust to the turbulent surrounding, in terms of both a product and a process. They function in numerous areas, including trade, services, production, etc. Many of them function in the field of new technologies, for example information and communication technology (ICT). Companies of the SME sector offer their products and provide clients with their services also in Internet-based virtual economic space.

Many of the enterprises in question offer what is called value-added products that are developed basing on the companies' own, unique and highly specialized, input of work that is based on employees and owners knowledge. For instance, there are enterprises carrying out project from the field of culture, author services and other.

The development of the SME sector triggers the development of particular regions as well as particular countries. Outsourcing is definitely among the methods and concepts that develop the sector and stabilize its functioning.

In the present work the following definition of outsourcing has been adopted: outsourcing is sectioning off the selected areas, functions, processes, projects of a given enterprise's organizational structure, or using sources that are outside (functioning in near or far surrounding of a company) to the enterprise.

The definition especially indicates areas for the companies of the SME sector to explore in the future. Those areas are currently not inside the organizational structures, but soon they will become indispensable (taking different criteria into account, for example quality) for them to function, develop or simply survive.

Applying outsourcing (according to all of its generations and kinds) in companies of the SME sector creates innovative ways (constructing — organizational structures, companies of the SME sector, basing on the chain outsourcing) to maintain them.

The research findings presented in the book have been worked out on the basis of the study regarding the application of outsourcing in randomly selected companies of the SME sector in the following voivodeships: śląskie, małopolskie and dolnośląskie. The area in question embraces regions that are: industrial, post-industrial but also farming as well as tourist and health resort.

Consecutive chapters of the book describe:

- identifying small and medium enterprises (SME) sector. The following areas have been presented in the chapter: characteristics of companies of the SME sector; the SME sector in strategies and on various levels; selected aspects of globalization in the functioning of the SME sector; identifying virtual economic space in functioning of companies of the SME sector; conditions for development of companies of the SME sector; cultural circumstances in functioning of companies of the SME sector;
- identifying outsourcing. The following areas have been presented in the chapter: concepts and kinds of outsourcing; reasons for applying outsourcing; fields of applying outsourcing; the process of introducing and monitoring outsourcing projects; outsourcing in the virtual space;
- outsourcing in functioning of the companies of the SME sector. The following areas have been presented in the chapter: identifying the fields of outsourcing in the companies of the SME sector; reasons for applying outsourcing in the companies of the SME sector; the fields of the companies of the SME sector where outsourcing was applied; the reasons for success and failure of the outsourcing projects in the companies of the SME sector; selected categories in strategies of the companies of the SME sector applying outsourcing;
- application scenarios for introducing outsourcing in the companies of the SME sector. The chapter presents selected methods of using outsourcing in functioning of the companies of the SME sector, including characteristics of applying capital budgeting and controlling.

Using the analyses included in the book as well as conclusions regarding the characteristics of the companies of the SME sector, and most of all referring to applying outsourcing projects in their functioning, enables the readers to working out the innovative behaviors (of employees as well as entrepreneurs), increasing the intellectual capital of the SME sector companies (outsourcing group creating), and giving them more social responsibility. A demand to create and develop micro enterprises is of a special significance.

Joachim Foltys

Das Outsourcing in den Unternehmen des Sektors der kleinen u. mittleren Firmen (MŚP) Applikationsszenarium

Z u s a m m e n f a s s u n g

Die den Sektor der kleinen und mittleren Firmen bildenden kleinen, mittleren und Mikrounternehmen sind Firmen mit dynamischem Entwicklungstempo, die in den einzelnen Ländern immer mehr an Bedeutung gewinnen. Ein Beweis dafür sind vor allem die Anzahl der schon funktionierenden und gerade entstehenden Unternehmen des genannten Sektors, die Anzahl der von ihnen generierten Arbeitsstellen und deren Anteil am BIP Polens.

Die zum genannten Sektor gehörenden Unternehmen werden vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sie an turbulente Umgebung im Bereich der Produkte und Prozesse hochangepasst sind. Sie funktionieren in vielen Wirtschaftsbereichen, darunter im Handel, in Dienstleistungen, in der Produktion und im Bereich der neuesten, beispielsweise teleinformatischen Technologien, als auch – dank dem Internet – im virtuellen Wirtschaftsraum.

Viele von den Unternehmen des MŚP haben Produkte mit hohem Mehrwert, der dank dem Aufwand von der auf Kenntnissen ihrer Arbeiter und Inhaber beruhenden (oft einzigartigen oder hochspezialisierten) Arbeit erarbeitet wird. Es sind z.B. Firmen, die Projekte aus dem Bereich der Kultur, der Urheber-u. Personaldienstleistungen u.a. verwirklichen.

Die Entwicklung des MŚP-Sektors zieht nach sich die Entwicklung von den einzelnen Regionen und Ländern. Zu den dazu beitragenden Methoden gehört das Outsourcing.

In vorliegender Monografie gilt folgende Definition des Outsourcings: Outsourcing bedeutet, aus der Unternehmensstruktur ausgewählte Firmenbereiche, Funktionen, Prozesse, Projekte auszusondern oder äußere, in der näheren oder weiteren Umgebung funktionierende Dienstleistungsunternehmen auszunutzen.

Diese Definition hebt die für Unternehmen des MŚP Sektors zukunftsorientierten und heutzutage zum Kernbereich der Firmen nicht gehörenden Bereiche hervor, welche binnen kürzester Zeit für Entwicklung oder Überstehen des Unternehmens unerlässlich werden können.

Die Anwendung des Outsourcings (nach allen Generationen und einzelnen Arten) in den Unternehmen des MŚP Sektors hilft, die der Firmenbewahrung dienenden innovativen Methoden anzuwenden. Diese Methoden beruhen darauf,

dass bestimmte Organisationsstrukturen anhand der „Kettenkonzeption“ des Outsourcings konstruiert werden.

Die in der Monografie präsentierten Daten sind Ergebnis der Forschungen an der Anwendung des Outsourcings in den ausgelosten Firmen des MŚP Sektors, welche in den: schlesischen, kleinpolnischen und niederschlesischen Woiwodschaften durchgeführt wurden. Das Gebiet umfasst industrielle und postindustrielle Gelände, aber auch landwirtschaftliche Gebiete und Touristik-u. Kurortgebiete.

Die Publikation besteht aus den Kapiteln, in denen folgende Themen behandelt werden:

- Die Identifizierung des Sektors der kleinen und mittleren Firmen. Charakteristik von den Firmen des MŚP Sektors; MŚP Sektor in den verschiedene Bereiche betreffenden Strategien; ausgewählte Globalisierungsaspekte in der Tätigkeit des MŚP Sektors; die Identifizierung des virtuellen Wirtschaftsraumes in der Tätigkeit von den Firmen des MŚP Sektors; die Entwicklungsvoraussetzungen für Unternehmen des MŚP Sektors; die Kulturbedingungen in der Tätigkeit von den Firmen des MŚP Sektors;
- Die Identifizierung des Outsourcings. Konzeptionen und Arten des Outsourcings; die Ursachen für die Anwendung des Outsourcings; Anwendungsgebiete; Einführen und Überwachung von Outsourcingsprojekten; die Ursachen für Erfolg und Misserfolg von den Projekten; das Outsourcing im virtuellen Raum;
- Das Outsourcing in der Tätigkeit von den Firmen des MŚP Sektors. Die Identifizierung von verschiedenen Outsourcingsarten in den Firmen des MŚP Sektors; die Ursachen für die Anwendung des Outsourcings in den Firmen des MŚP Sektors; die Bereiche von den Firmen des MŚP Sektors, in denen das Outsourcing angewandt wurde; die Ursachen für Erfolg und Misserfolg von Outsourcingsprojekten in den Firmen des MŚP Sektors; ausgewählte Kategorien in den Strategien von den das Outsourcing verwendeten Unternehmen des MŚP Sektors;
- Die Applikationsszenarien von der Anwendung des Outsourcings in den Firmen des MŚP Sektors. Einige Ausnutzungsmethoden des Outsourcings in der Tätigkeit von den Firmen; die Charakteristik von Controlling und Finanzplanung.

Die in der vorliegenden Monografie enthaltenen Analysen und Schlussfolgerungen ermöglichen, innovative Methoden zu erarbeiten, intellektuelles Kapital von den kleinen und mittleren Firmen zu verstärken (Gründung von Outsourcingsgruppen) und deren soziale Verantwortung zu vergrößern. Genannte Postulate werden für Mikrounternehmen von besonderer Bedeutung.

Spis tabel

1. Definicja MŚP obowiązująca w krajach Unii Europejskiej od 2005 roku	12
2. Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON w latach 2003–2007	13
3. Liczba przedsiębiorstw aktywnych w latach 2003–2007	13
4. Struktura liczby przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON według klas wielkości w latach 2003–2007	14
5. Struktura liczby przedsiębiorstw aktywnych według klas ich wielkości w latach 2003–2007	14
6. Udział MŚP w tworzeniu PKB w latach 2003–2007	15
7. Struktura PKB w latach 2006 i 2007 (z uwzględnieniem sektora przedsiębiorstw MŚP)	16
8. Udział MŚP (sektora prywatnego) w PKB (ceny bieżące w mln zł) w 2007 roku	17
9. Liczba pracujących w przedsiębiorstwach i w przedsiębiorstwach sektora MŚP w latach 2003–2007	17
10. Przeciętne wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007	18
11. Przychody ogółem i koszty ogółem w sektorze przedsiębiorstw w poszczególnych grupach wielkości w latach 2003–2007	19
12. Wskaźniki rentowności obrotu sektora przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007	20
13. Wskaźniki płynności finansowej I i II stopnia sektora przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007	22
14. Zobowiązania krótko- i długoterminowe w sektorze przedsiębiorstw według klas wielkości w latach 2003–2007	22
15. Poziom korzystania przez Polaków z podstawowych funkcji Internetu	37
16. Przedsiębiorca jako wzór do naśladowania	40
17. Wizerunek prywatnego przedsiębiorcy wśród zatrudnionych w sektorze prywatnym i państwowym/publicznym	41

18. Zbiór definicji organizacji wirtualnej	83
19. Struktura dochodów przedsiębiorstw mikro, małych i średnich na rynku polskim	88
20. Struktura dochodów według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim	88
21. Przedział wiekowy właścicieli posiadających najwięcej udziałów w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim.	89
22. Przedział wiekowy właścicieli posiadających najwięcej udziałów według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim	90
23. Płeć właścicieli (dominujących udziałowców) według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim	91
24. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim	92
25. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim	94
26. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim	94
27. Rodzaje usług w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim.	95
28. Rodzaje produkcji przedsiębiorstw mikro na rynku polskim	96
29. Rodzaje produkcji przedsiębiorstw małych na rynku polskim.	97
30. Rodzaje produkcji przedsiębiorstw średnich na rynku polskim	97
31. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim	100
32. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim	103
33. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim.	103
34. Rodzaje outsourcingu w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim	104
35. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim	107
36. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim	108
37. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim	109
38. Przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim	109
39. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim	113
40. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim	115
41. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim	116
42. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim	116

43. Obszary, w których zastosowano outsourcing, w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich	117
44. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim	121
45. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro na rynku polskim	123
46. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach małych na rynku polskim	123
47. Przyczyny powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach średnich na rynku polskim	124
48. Wpływ przyczyn powodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim	125
49. Przyczyny niepowodzenia projektów outsourcingowych według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim	130
50. Wpływ przyczyn niepowodzenia projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim	132
51. Wybrane kategorie dla scenariuszy zastosowania outsourcingu dla przedsiębiorstw sektora MŚP	138
52. Koszty funkcjonowania obszarów przed i po zastosowaniu outsourcingu w wybranych przedsiębiorstwach mikro, małych i średnich na rynku polskim	148

Spis rysunków

1. Struktura klasyczna organizacji	49
2. Struktura z zastosowaniem outsourcingu wewnętrznego	50
3. Rodzaje outsourcingu	55

Spis treści

Wstęp	5
1. Identyfikacja sektora małych i średnich przedsiębiorstw	9
1.1. Charakterystyka mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	9
1.2. Wybrane aspekty globalizacji w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	23
1.3. Uwarunkowania kulturowe w funkcjonowaniu przedsiębiorstw sektora MŚP	27
1.4. Identyfikacja wirtualnej przestrzeni gospodarczej w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	34
1.5. Wybrane przesłanki rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	40
2. Identyfikacja outsourcingu	45
2.1. Koncepcje i rodzaje outsourcingu	45
2.2. Przyczyny zastosowania outsourcingu	57
2.3. Obszary zastosowania outsourcingu	61
2.4. Proces wdrażania i monitorowania projektów outsourcingowych	66
2.5. Przyczyny powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych	72
2.6. Outsourcing w wirtualnej przestrzeni	80
3. Outsourcing w funkcjonowaniu mikro, małych i średnich przedsiębiorstw	87
3.1. Identyfikacja rodzajów outsourcingu w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach	87
3.2. Przyczyny zastosowania outsourcingu w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach	104
3.3. Obszary mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w których zastosowano outsourcing	110
3.4. Przyczyny powodzenia i niepowodzenia projektów outsourcingowych w mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach	118

4. Scenariusze aplikacji zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP	135
4.1. Wybrane kategorie dla tworzenia scenariuszy zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP	135
4.2. Controlling jako narzędzie zdefiniowania kryteriów zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach sektora MŚP	143
4.3. Scenariusz wdrażania projektów outsourcingowych w przedsiębiorstwach sektora MŚP na rynku polskim	147
Zakończenie	151
Literatura	157
Summary	163
Zusammenfassung	165
Spis tabel	167
Spis rysunków	171

Redaktor
Agnieszka Plutecka

Projektant okładki
Paulina Dubiel

Redaktor techniczny
Barbara Arenhövel

Korektor
Lidia Szumigala

Skład i łamanie
Edward Wilk

Copyright © 2012 by
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
Wszelkie prawa zastrzeżone

ISSN 0208-6336
ISBN 978-83-226-2078-6 (wersja drukowana)
ISBN 978-83-8012-506-3 (wersja elektroniczna)

Wydawca
Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego
ul. Bankowa 12B, 40-007 Katowice
www.wydawnictwo.us.edu.pl
e-mail: wydawus@us.edu.pl

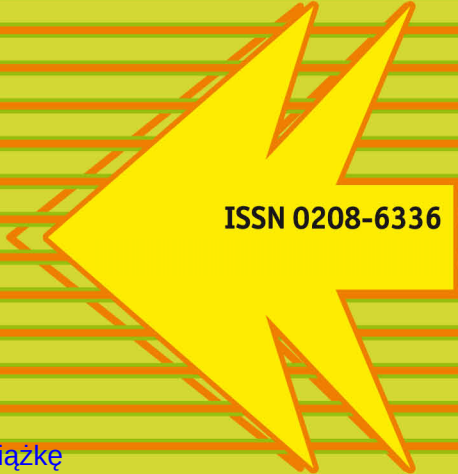
Wydanie I. Ark. druk. 11,0. Ark. wyd. 10,5.
Papier offset. kl. III, 90 g Cena 14 zł (+VAT)

Druk i oprawa: PPHU TOTEM s.c.
M. Rejnowski, J. Zamiara
ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław

Joachim Foltys Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP



Cena 14 zł (+ VAT)



ISSN 0208-6336

[Kup książkę](#)