

Agnieszka MALAREWICZ-JAKUBÓW, Renata TANAJEWSKA¹

PRAWNE I EKONOMICZNE ASPEKTY OUTSOURCINGU

Streszczenie

Umowa outsourcingu jest efektem ciągłych zmian zachodzących w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Wprowadzanie outsourcingu jako sposobu zarządzania zapewnia elastyczność działań w odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku. Outsourcing to wykorzystywanie kompetencji i umiejętności zewnętrznych, wyspecjalizowanych podmiotów, w celu zajmowania się przez nich zadaniami, które najczęściej nie są związane z głównym obszarem działalności firmy macierzystej. Dzięki tej instytucji, przedsiębiorstwa sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw mogą rozszerzać zakres działania rynkowego, budować przewagę konkurencyjną oraz mają szansę na konkurowanie z dużymi podmiotami.

Słowa kluczowe: outsourcing, zarządzanie, przedsiębiorstwo, konkurencyjność

LEGAL AND ECONOMIC ASPECTS OF OUTSOURCING

Summary

The popularity of outsourcing is a result of a continuously evolving business environment. The introduction of outsourcing as a management method grants the flexibility to appropriately respond to changes in the market. Outsourcing means using the competencies and skills of external, specialised entities to deal with those tasks which are usually not related to the core business of the parent company. Thanks to this, micro, small and medium enterprises can expand their range of activity and build competitive advantage, thus receiving a chance to compete with large businesses.

Key words: outsourcing, management, enterprise, competitiveness

1. Istota i rozwój outsourcingu

Outsourcing jest efektem ciągłych zmian zachodzących w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Przyczyniają się one do rozwoju przedsiębiorstw, w szczególności metod ich zarządzania, które w świetle olbrzymiej konkurencji muszą dostosowywać się do potrzeb konsumentów i rynku. Instytucja outsourcingu jest metodą zarządzania w praktyce, polegającą na zawężeniu dotychczasowego zakresu działań przed-

¹ Dr hab. Agnieszka Malarewicz-Jakubów, prof. UwB, Katedra Prawa Cywilnego – Zakład Prawa Handlowego Wydziału Prawa Uniwersytetu w Białymstoku; e-mail: malarewicz@uwb.edu.pl; mgr Renata Tanajewska, doktorantka w Katedrze Prawa Cywilnego – Zakład Prawa Handlowego Wydziału Prawa Uniwersytetu w Białymstoku; e-mail: r.tanajewska@uwb.edu.pl.

siębiorstwa i powierzeniu określonych obszarów, funkcji lub procesów biznesowych wyspecjalizowanej firmie usługowej, realizowanych następnie w ramach partnerskiej współpracy o charakterze strategicznym [Kubeczek, 2002, s. 184.]. Wprowadzanie outsourcingu jako sposobu zarządzania zapewnia elastyczność działań w odpowiedzi na zmiany zachodzące na rynku.

W wyniku rozwoju, postępu i zmian gospodarki rynkowej przedsiębiorcy poszukują nowych zastosowań zarządzania w celu podnoszenia swojej konkurencyjności, bowiem konkurencyjność jest konieczną przesłanką dla bytu i rozwoju przedsiębiorstwa. Outsourcing jest także skutkiem postępującej globalizacji, która obejmuje swym zasięgiem wszystkie kraje i społeczeństwa, a w sposób pośredni lub bezpośredni dotyczy podmiotów gospodarczych. Rezultatem zachodzących procesów globalizacyjnych jest wzrost konkurencji, sprawniejsze działanie rynków i poprawa pozycji konsumenta [Kowalski, 2008, s. 7-8].

Wdrożenie instytucji outsourcingu do praktyki gospodarczej wymaga dynamicznego, zachodzącego w czasie podejścia o charakterze procesowym, pozwalającego na uwzględnienie różnorodnych uwarunkowań, w szczególności menedżerskich, ekonomicznych i prawnych, umożliwiających osiągnięcie założonych efektów wykorzystania obsługi zewnętrznej [Kopczyński, 2010, s. 14].

Przedsiębiorstwa traktują instytucję outsourcingu jako narzędzie optymalizacji działań służących osiągnięciu strategicznych celów. W związku z tym, gdy przedsiębiorca koncentruje się na działalności zasadniczej, w której ma przewagę konkurencyjną, to obszary stanowiące działalność pomocniczą lub uboczną są przekazywane na zewnątrz. Zasada jest to, że silne strony przedsiębiorstwa zawsze muszą w niej pozostać [Kłos, 2009, s. 33 i nast.].

Outsourcing to wykorzystywanie kompetencji i umiejętności zewnętrznych, wyspecjalizowanych podmiotów, w celu zajmowania się przez nich zadaniami, które najczęściej nie są związane z głównym obszarem działalności firmy macierzystej. Jest to więc koncepcja rozszerzania dostępu do zasobów fizycznych, informacyjnych i innych niematerialnych, a także ludzkich, bez powiększania rozmiarów organizacji macierzystej [Dominguez, 2009, s. 27].

Outsourcing jest skutecznym rozwiązaniem nie tylko dla dużych organizacji gospodarczych, ale również mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Dzięki instytucji outsourcingu, przedsiębiorstwa sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw mogą nie tylko rozszerzać zakres działania rynkowego, budować przewagę konkurencyjną, obniżając koszty działania czy uzupełniając niedobory zasobowe, lecz jednocześnie mają szansę na konkurowanie z dużymi podmiotami za sprawą wykorzystania efektów działania sieciowego i synergetycznego wykorzystywania zewnętrznych zasobów dla wzmocnienia kluczowych obszarów działalności.

Należy podkreślić, że outsourcing jest wynikiem zmieniających się warunków gospodarczych oraz kształtujących się nowych kierunków w zarządzaniu. Biorąc pod uwagę teoretyczne podstawy koncepcji outsourcingu, trzeba przede wszystkim zaznaczyć, iż zaczerpnął on wiele z dotychczasowego dorobku naukowego, w tym z: teorii agencji, teorii kosztów transakcyjnych, teorii zasobowej oraz teorii kontraktualnej [Kłos, 2009, s. 11].

Do zwolenników teorii agencji można zaliczyć O. E. Williamsona, J. Tirole'a, a z polskich doktrynistów, M. Gorynię [Gorynia, 1998, s. 37]. We współczesnej teorii agencji wyraźnie wyróżniają się dwa nurty: normatywny i pozytywny. Normatywny podział ryzyka pomiędzy strony kontraktu, dotyczy optymalnego podziału ryzyka pomiędzy stronami stosunku agencji oraz określenia optymalnych cech kontraktów. Natomiast pozytywny nurt stanowi istotny układ w wyjaśnianiu rzeczywistych zachowań organizacji. Zasadnicze w tej teorii jest znaczenie funkcji decyzyjnych i kontrolnych w przedsiębiorstwie. Celowe staje się delegowanie określonych funkcji osobom profesjonalnie do tego przygotowanym i tym sposobem zredukowanie kosztów. Aspekt kontraktów stanowiący fundament teorii agencji, a także pojawiający się aspekt zależności kosztów od struktury organizacyjnej wskazują na wspólne cechy z koncepcją outsourcingu, w której delegowanie określonych funkcji zewnętrznym, wyspecjalizowanym jednostkom jest oparte na kontrakcie, a efektem tej współpracy jest nie tylko redukcja kosztów, ale przede wszystkim zmiany w strukturze organizacyjnej [Kopczyński, 2010, s. 34].

Teoria kontraktualna, której zwolennikami są amerykańscy ekonomiści A. Alchian i H. Demsetz, traktowana jest jako „splot kontraktów”, a te zawiera organizator, aby uzyskać kontrolę nad różnymi zasobami tworzącymi przedsiębiorstwo. Charakterystyczne dla tego podejścia jest uczynienie kontraktu głównym filarem przedsiębiorstwa i to on umożliwia szczególne, niepowtarzalne połączenie rozmaitych czynników i zasobów produkcji w jedną całość. Kontraktor tworzy sieć powiązań, lecz również wyróżnia się wiedzą o czynnikach, które trzeba pozyskać oraz wie, jak zapewnić ich koordynację. Widać w tym podejściu charakterystyczne nawiązania do istoty organizacji sieciowej, która jest wynikiem daleko idącej współpracy outsourcingowej.

Teoria kosztów transakcyjnych to taka, w której kluczowym problemem jest rewizjonistyczne podejście do założeń ekonomii neoklasycznej. Koszty zdobywania informacji, negocjowania, zawierania umów na rynku, a także monitorowania ich wykonania oraz ponoszone ryzyko związane z umowami są często tak duże, że koordynacja zasobów w przedsiębiorstwie niejednokrotnie okazuje się rozwiązaniem bardzo opłacalnym. Wyróżnia się następujące kategorie kosztów transakcyjnych:

- *ex ante* – koszty, które powstają w trakcie przygotowania i negocjowania umów;
- *ex post* – koszty utrzymania struktury zarządzania i operowanie nią, koszty monitoringu, koszty niedostosowania, koszty targowania się [Williams, 1998, s. 390].

Działania, realizowane przy użyciu własnych zasobów, są bardziej opłacalne, ponieważ koszty transakcji związane z koniecznością ciągłego nadzorowania zewnętrznego dostawcy czy dystrybutora usług są nierzadko wyższe niż oszczędności uzyskane dzięki jego większej wydajności pracy [Williams, 1998, s. 391].

Każda decyzja przedsiębiorstwa w powyższej sytuacji powinna być podejmowana niezależnie, samodzielnie i z uwzględnieniem indywidualnego przypadku. Przedsiębiorstwa mają bowiem rozmaite struktury kosztów, a ponadto różne są oczekiwania i żądania wobec odbiorców. W przypadku, kiedy działalność nie jest funkcją podstawową, a koszty jej powodzenia wewnątrz przedsiębiorstwa są wysokie, zlecenie jej realizacji na zewnątrz może okazać się właściwym rozwiązaniem, natomiast w sytuacji, w której działalność jest strategicznie ważna i wynika z misji przedsiębiorstwa, najlepiej przedstawić ją w strukturze i prowadzić za pomocą własnych sił i środków [Kopczyński, 2010, s. 38].

Teoria zasobowa zakłada, że firma to zbiór zasobów i umiejętności. Istotne jest jednak to, że przedsiębiorstwa różnią się pod tym względem, a właśnie to te elementy wpływają na skuteczność i efektywność przedsiębiorstwa w zakresie realizacji celów. Organizacja w gospodarce będzie działać skuteczniej w sytuacji, gdy zasoby i umiejętności będą dobrze dostosowane do realizowanej strategii [Kłos, 2009, s. 31].

W związku z omówionymi powyżej teoriami, należy stwierdzić, iż outsourcing podstawy swoje wyciąga z koncepcji nowej ekonomii instytucjonalnej, których wspólną cechą jest odrzucenie neoklasycznego rozumienia przedsiębiorstwa i potraktowanie go jako organizacji, która stanowi sieć kontraktów.

Instytucja outsourcingu kształtowała się za sprawą, szeroko pojętego, otoczenia, które charakteryzuje się: brakiem stabilności, postępującą dynamiką zmian oraz dużą złożonością. Zmiany następują we wszystkich sferach funkcjonowania organizacji, tj. w dziedzinie życia: gospodarczego, politycznego, społecznego, technologicznego. Wywierają one ogromny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Są one zmuszone zmieniać i unowocześniać dotychczasowe sposoby działania, skupiając się na nowych strategiach i strukturach zarządzania [Kopczyński, 2010, s. 32 i nast.].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie aspektów prawnych oraz ekonomicznych outsourcingu, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania tej instytucji przy prowadzeniu działalności gospodarczej.

2. Rodzaje i formy outsourcingu

Warunkiem wykorzystania szans wynikających z instytucji outsourcingu jest poprawne wdrożenie tej metody oraz właściwe zarządzanie w trakcie trwania współpracy z zewnętrzną dostawcą. Doktryna proponuje różnorodne modele procesu wdrażania outsourcingu w przedsiębiorstwie. Można zidentyfikować tu modele ogólne, które obrazują zalecenia w szerokim zakresie, a więc niezależne od rodzaju outsourcingu, oraz modele rodzajowe lub funkcjonalne, które dotyczą zaleceń wprowadzania metody obsługi zewnętrznej w zależności od rodzaju outsourcingu [Matejun, 2006, s. 19-36].

Wykorzystanie zaleceń wynikających z modelowych propozycji procesu outsourcingu ma również na celu ograniczenie wad i zagrożeń dotyczących wykorzystania metody obsługi zewnętrznej w praktyce gospodarczej [*Zagrożenia...*, 2006, s. 117 i nast.].

Analizując poszczególne etapy wdrażania outsourcingu jako rozwiązania organizacyjnego w przedsiębiorstwie, należy zwrócić uwagę, iż jest to w istocie proces interdyscyplinarny, gdyż do jego efektywnej realizacji jest potrzebne wykorzystanie różnorodnych technik i umiejętności oraz dziedzin wiedzy z zakresu prawa, jak również organizacji i zarządzania. Wdrażanie instytucji outsourcingu to zmiana o charakterze strategicznym dla przedsiębiorstwa, dlatego outsourcing wpływa bezpośrednio na: strategię, strukturę organizacyjną, warunki ekonomiczne i społeczne w przedsiębiorstwie.

Wdrażanie outsourcingu w działalności przedsiębiorstwa pozwala wyróżnić kluczowe fazy oraz etapy procesu outsourcingu [Matejun, 2001, s. 93-99]. Pierwsza z nich to faza koncepcyjna, która powinna mieć charakter analizy wstępnej uwarunkowań strategicznych i oceny podatności poszczególnych obszarów przedsiębiorstwa na wydziale-

nie. W fazie tej musi nastąpić: określenie szczegółowych celów outsourcingu, analiza kosztów i korzyści z wdrożenia tej instytucji, analiza szans i ryzyka związanego z wdrożeniem outsourcingu.

Druga faza to faza realizacyjna outsourcingu, gdzie są realizowane etapy obejmujące wybór i pozyskanie odpowiedniego partnera. Celem tej fazy jest zapewnienie wewnętrznego porządku w trakcie wdrażania outsourcingu przez stworzenie harmonogramu wdrożeniowego. Na tym etapie dochodzi ostatecznie do podpisania umowy regulującej: organizację, prawa i obowiązki stron oraz wszelkie inne obszary współpracy. Umowa taka jest umową outsourcingową. Przy przygotowywaniu i podpisywaniu tego rodzaju dokumentu należy pamiętać, że niejednokrotnie powodzenie procesu obsługi zewnętrznej jest uzależnione zarówno od konstrukcji, jak i od zakresu oraz szczególności zawartych w nim ustaleń. Postanowienia każdej umowy outsourcingowej powinny być szczegółowo negocjowane i obejmować wszelkie aspekty prawne. W procesie konstruowania umów outsourcingowych przedsiębiorstwo może zatrudnić konsultantów zewnętrznych [Sobińska, 2001, s. 35].

Ostatnia faza wdrażania to faza operacyjna, w której są modyfikowane relacje organizacyjne, zachodzące w przedsiębiorstwie, podjęta zostaje współpraca z obsługą zewnętrzną. Proces operacyjny również powinien obejmować przede wszystkim kontrolę oraz monitorowanie realizacji kontraktu, których celem musi być zapewnienie, aby rzeczywiste działania, wykonywane w trakcie obsługi zewnętrznej, były zgodne z planowanymi [Kierowanie..., 1998, s. 538].

3. Fazy wprowadzania outsourcingu do zarządzania przedsiębiorstwem

W zależności od przyjętego kryterium, można scharakteryzować wiele rodzajów i form outsourcingu, co ma ważne znaczenie dla ukazania roli i złożoności tej instytucji. W praktyce gospodarczej oraz teorii organizacji i zarządzania wlicza się szereg przedsięwzięć outsourcingowych, które różnią się między sobą, co umożliwia dokonywanie usystematyzowanych podziałów i ich klasyfikacji. Wśród przesłanek wyodrębnienia rodzajów outsourcingu można wymienić kryteria związane z funkcjami lub obszarami przedsiębiorstwa.

Outsourcing może dotyczyć zarówno komponentów, indywidualnych działań, funkcji, jak i procesów działalności gospodarczej. Istotnym kryterium podziału outsourcingu jest podział ze względu na zakres wydzielanych funkcji działalności gospodarczej. Na tej podstawie można wyróżnić trzy typy działalności:

- działalność zasadniczą (*core business*), stanowiącą istotę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to obszar w firmie, który decyduje o jej przewadze konkurencyjnej i można utożsamić go z koncepcją kluczowych kompetencji;
- działalność pomocniczą (*core related business*), na którą składają się funkcje istotne strategicznie, ale nie kluczowe dla organizacji;
- działalność uboczną (*non-core related business*), czyli funkcje o niedużym bądź znikomym znaczeniu strategicznym. W praktyce gospodarczej najczęściej wyłącza-

nymi obszarami są funkcje uboczne i w coraz większym stopniu pomocnicze, które nie stanowią kluczowej wartości dla firmy [Kopczyński, 2010, s. 53].

W doktrynie jest proponowany również podział outsourcingu na podstawie powiązań łączących jego strony [Trocki, 2001, s. 37 i nast.]. Ze względu na to wyróżnia się outsourcing kontraktowy i kapitałowy. W związku z tym można różnicować dwa podstawowe rodzaje partnerów outsourcingowych, którzy przejmują od głównego przedsiębiorstwa funkcje wydzielane z jego struktury organizacyjnej:

- partnerów całkowicie niezależnych, co oznacza, iż są oni niepowiązani kapitałowo z przedsiębiorstwem zlecającym;
- partnerów niezależnych w sensie organizacyjno-prawnym od przedsiębiorstwa zlecającego.

Partnerzy są niezależni od przedsiębiorstwa zlecającego w płaszczyźnie organizacyjno-prawnej, ale są powiązani z nim w płaszczyźnie ekonomicznej. Outsourcing kontraktowy wiąże się z pierwszym rodzajem partnerów outsourcingowych, gdzie część przedsiębiorstwa macierzystego jest wydzielana do realizacji całkowicie niezależnemu podmiotowi. Następuje więc zamiana podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kontraktowe. W outsourcingu kapitałowym dokonuje się natomiast wydzielenia części przedsiębiorstwa głównego i przekazania jej do realizacji kluczowej spółce. W tym przypadku ma miejsce zamiana podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na podporządkowanie kapitałowe i oddziaływanie właścicielskie. Do podstawowych różnic, dzielących outsourcing kapitałowy i kontraktowy, należy sposób potraktowania: pracowników, majątku oraz organizacji [Trocki, 2001, s. 37].

Z kolei, ze względu na poziom złożoności funkcji, można wyróżnić trzy rodzaje działalności podlegającej w przedsiębiorstwie outsourcingowi: działania indywidualne, działania funkcjonalne oraz procesy [Greaver, 1998, s. 5].

Działania indywidualne są to proste funkcje lub czynności, które sprowadzają się do samodzielnego stanowiska pracy. Działania funkcjonalne są bardziej złożonymi funkcjami lub działaniami, które mogą być zgrupowane rodzajowo, przedmiotowo lub terytorialnie. Realizacja tych zadań jest związana z określoną wiedzą oraz odpowiedzialnością. Outsourcing procesów organizacyjnych (Business Process Outsourcing – BPO) dotyczy zróżnicowanych procesów niezwiązanych z główną działalnością przedsiębiorstwa. W praktyce, przyjmuje się, że przedsiębiorstwo zewnętrzne jest odpowiedzialne za realizację procesu jako sekwencji czynności [Trocki, 2001, s. 58].

Outsourcing można podzielić również ze względu na zakres wydzielanych funkcji. Outsourcing selektywny częściowy (*part or selective outsourcing*) sprowadza się głównie do wydzielania wąskiego obszaru przedsiębiorstwa, resztę pozostawiając wewnątrz organizacji. Natomiast outsourcing całkowity, totalny (*full total outsourcing*) oznacza, iż większość obszarów działalności organizacji przedsiębiorstwa zostaje przekazanych jednemu lub większej liczbie dostawców na czas określony w kontrakcie.

Z uwagi na możliwości korzystania z usług jednostek zewnętrznych w tym samym kraju oraz poza jego granicami wyróżnia się outsourcing krajowy oraz outsourcing transgraniczny. Outsourcing transgraniczny (*transnational outsourcing, offshore outsourcing*) jest wykorzystywany zazwyczaj przez przedsiębiorstwa z krajów wysoko rozwiniętych, a polega on na nawiązaniu współpracy outsourcingowej z zagranicznymi organizacjami gos-

podarczymi, w krajach rozwijających się, które dzięki niższym kosztom stanowią atrakcyjnych partnerów biznesowych [Kłos, 2009, s. 56].

Ze względu na kryterium znaczenia dla przedsiębiorstwa, outsourcing może mieć charakter strategiczny albo taktyczny. Outsourcing strategiczny jest związany z długoterminową strategią działania organizacji gospodarczej. W takiej sytuacji korzyści, wynikające z jego stosowania, są osiągane przez kilka lat. Decyzje dotyczące outsourcingu podejmuje się na najwyższym szczeblu zarządzania, gdzie są rozpatrywane takie zagadnienia, jak: wizja przyszłości przedsiębiorstwa, jego aktualne i przyszłe kluczowe umiejętności, struktura organizacyjna, strategia, koszty. Outsourcing taktyczny to działania realizowane w okresach krótszych niż przy outsourcingu strategicznym, bowiem nie jest on związany z celami strategicznymi rozwoju przedsiębiorstwa głównego [Trocki, 1999, s. 59].

Rodzaje outsourcingu, przedstawione powyżej, mogą się wzajemnie uzupełniać i przenikać, w zależności od zaistniałych warunków gospodarczych. Natomiast to właśnie zmieniająca się rzeczywistość gospodarcza wyznaczyła różnorodność rodzajów i form występowania outsourcingu.

4. Prawne aspekty outsourcingu

Umowa outsourcingu należy do typu umów empirycznych. W literaturze takim typem umów są określane kontrakty, które kształtują się w związku z masowym zawieraniem umów o podobnej, analogicznej treści i zwykle występują pod swoistymi nazwami oddającymi ich ogólny charakter. Do umów tych stosuje się bezpośrednio normy odnoszące się do ogólnej kwestii wykonania zobowiązania oraz ewentualnie w drodze *analogiae legis* konkretne normy prawa zobowiązaniowego w zakresie umów nazwanych w takim stopniu, w jakim można zidentyfikować podobieństwo do tych umów. Obecnie funkcjonowanie umów nienazwanych jest zjawiskiem prawnym powszechnym. Oznacza to, że możliwe jest stworzenie konstrukcji prawnej umowy nieodpowiadającej żadnemu z typów ustawowych umowy, której uwarunkowania zobowiązaniowe mogą prowadzić do skutecznego wykonania przedmiotu umowy [*Zobowiązania...*, 2008, s. 9]. Możliwość konstruowania takich umów jest ściśle związana z zasadą swobody tworzenia umów, natomiast nie jest konieczne łączenie zjawiska z praktyką legislacyjną.

Według zasad techniki prawodawczej [*Załącznik...*, 2002, Nr 100, poz. 908], przesłankami do stworzenia definicji legalnej w tekście prawnym są określenia, które cechują się: wieloznacznością, nieostrością, brakiem powszechnego zrozumienia, potrzebą nadania nowego znaczenia ze względu na dziedzinę pierwotnego pochodzenia. Słowo objęte definicją legalną powinno spełnić co najmniej jedną, z wyżej wymienionych, przesłanek.

Trudno jest stwierdzić, że umowa outsourcingu spełnia powyższe wymagania, pomimo anglojęzycznego pochodzenia. Tym samym nie pojawiła się konieczność tworzenia legalnej definicji umowy outsourcingu oraz wprowadzenia jej jako umowy nazwanej do ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku, Kodeks cywilny [Dz. U. Nr 16, poz. 93 ze zm.], która aktualnie stanowi najobszerniejszy zbiór umów nazwanych, obowiązujących w ustawodawstwie polskim. Należy podkreślić, że umowa ta nie jest nowym zjawiskiem w sys-

temie prawa polskiego. Outsourcing, jako proces zarządzania przedsiębiorstwem, stosowany był od wielu lat w określonych sferach prowadzenia działalności gospodarczej. Wydaje się również, że pojawiające się ostatnio tendencje do wprowadzania do kanonu umów nazwanych takich umów, jak leasing czy umowa deweloperska [Zięty, 2012, s. 460], które dotychczas dobrze funkcjonowały jako umowy nienazwane, nie powinny mieć miejsca przy outsourcingu. Jednak warto pozostawić kwestię jej ewentualnej, ustawowej regulacji do późniejszej decyzji. Argumentem za przyjęciem takiego stanowiska jest fakt, że w obecnej sytuacji nie ma możliwości określenia dalszych kierunków jej rozwoju oraz zakresu stosowania.

Umowa outsourcingu, należąc do umów nienazwanych, wykazuje cechy indywidualne, charakterystyczne dla umów nazwanych, takich jak: zlecenia, o świadczenie usług, o dzieło. Umowa ta może posiadać zarówno cechy jednej umowy nazwanej, jak i kilku łącznie. W konsekwencji, przy braku odmiennego, umownego zastrzeżenia oraz wykonywaniu umowy outsourcingu zastosowanie może mieć reżim prawny każdej umowy, której cechy zostały uwidocznione w konstrukcji zobowiązania wynikającego z tejże umowy [Kłos, 2009, s. 74]. Przykładem mogą być zasady wykonywania umowy zlecenia, które będą stosowane do umowy outsourcingu, wówczas, gdy z umowy można odczytać cechy tożsame z umową zlecenia, a w umowie outsourcingu nie zastrzeżono odmiennego sposobu wykonywania umowy. W związku z powyższym, należy podzielić stanowisko doktryny, w myśl którego outsourcing jest uznany za mechanizm z zakresu ekonomii i procesów ekonomicznych, takich jak: aktywizacja przedsiębiorstwa, strategia optymalnego zatrudnienia itp. Natomiast nie określa i nie jest oznaczony konkretną konstrukcją prawną. Przy konstruowaniu umowy outsourcingu korzysta się z różnych konstrukcji zobowiązaniowych tak, aby optymalnie dostosować warunki prawne do wymogów ekonomicznych [Robaczyński, 2010, s. 398]. Zatem, outsourcing jest „ubierany” w umowne regulacje prawne w granicach dozwolonych przez powszechnie obowiązujące prawo.

Obecnie obowiązujące przepisy prawne odnoszą się do zapisów umowy outsourcingu w sposób pośredni. Oznacza to, że wprost w ustawie nie pojawia się termin „outsourcing”, jednakże można wydedukować z treści przepisu cechy zobowiązania outsourcingowego. Takimi ustawami są [Kłos, 2009, s. 74]: *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o ochronie danych osobowych* [Dz. U. Nr 101, poz. 926], *Ustawa z dnia 24 lutego 1990 roku o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym i ochronie interesów konsumentów* [Dz. U. z 1990, Nr 52, poz. 547 ze zm.], *Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku, Kodeks pracy* [Dz. U. Nr 24, poz. 141], *Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku, Prawo zamówień publicznych* [Dz. U. Nr 19, poz. 177.], *Ustawa z dnia 15 września 2000 roku, Kodeks spółek handlowych* [Dz. U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.]. Uważa się, że wyjątkiem od pośredniego odnoszenia się do umowy outsourcingu w aktach prawnych jest *Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku, Prawo bankowe* [Dz. U. z 2012 roku, poz. 1376], po zmianie z dnia 1 kwietnia 2004 roku, w myśl której wprowadzono artykuł o outsourcingu, tj. zakres od 6a do 6d [Kowalewska, 2013, s. 198]. Jednakże bezpośrednio regulacji outsourcingu polega na określeniu instytucjonalnym tego zobowiązania, nie terminologicznym. Wiąże się to z tym, że w tekście ustawy także nie pojawia się termin „outsourcing”. Niemniej to z powodu wprowadzenia zmiany w *Prawie bankowym*, outsourcing głównie jest kojarzony z działalnością prowadzoną przez banki.

Należy mieć jednak na uwadze to, iż może być stosowany również w standardowej działalności gospodarczej.

Umowa outsourcingu, z wyłączeniem outsourcingu wynikającego z przepisów *Prawa bankowego*, budowana jest na podstawie zasady swobody umów, której granice określa art. 353¹ kodeksu cywilnego, zgodnie z jego treścią strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Cechą szczególną kontraktu outsourcingowego jest dostosowanie jego elementów do charakteru relacji klienta z usługodawcą [Radło, 2005, s. 116]. Stąd, w zależności od potrzeb klienta, specyfiki prowadzonej przez niego działalności gospodarczej oraz rynku, na którym klient funkcjonuje, strony dowolnie ustalają zakres outsourcingu i metody konieczne do prawidłowego jego wdrażania.

Na podstawie analizy umów outsourcingowych, zawieranych w powszechnym obrocie gospodarczym, można wyodrębnić zasadnicze elementy tej umowy, tj.: opis zakresu prac, porozumienie w zakresie poziomu świadczonej usługi, wynagrodzenie, okres obowiązywania umowy, warunki zarządzania procesem, regulacje odnoszące się do własności intelektualnej, postanowienia sektorowe, warunki wypowiedzenia umowy, postanowienia odnoszące się do podwykonawców oraz właściwość sądową do rozstrzygnięcia sporów.

Z powyższych elementów kontraktu, szczególnego omówienia wymaga opis zakresu prac oraz porozumienie w zakresie poziomu świadczonej usługi, przez wzgląd na swoją unikalną treść. Dzięki nim, umowa outsourcingu posiada swój odmienny charakter, zarówno w odniesieniu do umów nazwanych i nienazwanych.

Opis zakresu prac to *essentialia negotii* umowy outsourcingu, tym samym stanowi najszersze pojęcie spośród wymienionych. Z uwagi na to, że w tej części jest opisywany przedmiot umowy, treść kontraktu powinna być przygotowana przez prawników oraz przy zaangażowaniu pracowników klienta. Wówczas będzie możliwe pełne i klarowne skonstruowanie umowy i dostosowanie jej warunków do potrzeb klienta. Przygotowywanie treści umowy polega na zebraniu informacji o dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa lub instytucji i dopasowaniu procesów outsourcingu do potrzeb klienta. W tej części kontraktu są ustalane także podstawy dalszych regulacji umowy odnoszące się do pozostałych punktów, np.: sprawy z zakresu zatrudnienia osób o specjalistycznej wiedzy, posiadających kwalifikacje i doświadczenie w sferze zarządzania, sprawy z zakresu organizacji czasu pracy i terminu realizacji umowy, ustalenie warunków zarządzania procesem, w konsekwencji także uzgodnienie mierników wykonania zobowiązania. W literaturze przedmiotu pojawia się pogląd, zgodnie z którym korzystnym rozwiązaniem jest zaangażowanie pracowników klienta do wdrażania procesów outsourcingowych. Wówczas brak jest konieczności zatrudnienia dodatkowych osób i ponoszenia wyższych kosztów. Jednak jest ważne, aby osoby te posiadały unikalne umiejętności [Radło, 2005, s. 135].

Z praktyki stosowania umów outsourcingu wynika, że zdarzają się umowy, które jednym zdaniem opisują zakres prac. Jednakże podkreśla się, że precyzyjne wskazanie czynności objętych kontraktem jest istotne ze względu na możliwość późniejszego wymagania ich wykonania. Wnikliwy opis zarówno pojedynczych czynności, jak i procesów stanowi gwarancję wykonania usługi. Ponadto, szczegółowy opis zakresu prac chroni zarówno

klienta, jak i podmiot świadczący usługi outsourcingowe przed nadużyciami finansowymi, np. wymogiem ponoszenia przez klienta dodatkowych kosztów za niewymienione w umowie czynności, które zostały podjęte w celu realizacji głównego zobowiązania lub przez outsourcingodawcę, gdy zawarł z klientem ustne porozumienie związane z wykonaniem dodatkowych czynności, mimo wszystko mających na celu realizację zobowiązania głównego [Osmólski, s. 141].

Drugim, charakterystycznym elementem umowy outsourcingowej jest porozumienie dotyczące jakości usług, które stanowi zespół czynności określonych w opisie zakresu prac. Odpowiednie dostosowanie standardów jakości w pełni pozwala na efektywne i optymalne zarządzanie jakością procesów. W tej części strony uzgadniają akceptowalny poziom usług, tj. ustalają mierniki wykonania zobowiązania, dzięki którym możliwe stanie się określenie funkcjonalności usługi outsourcingowej. W ten sposób ustalone zostanie, czy założenia kontraktu outsourcingowego rzeczywiście działają i czy zakres prac został faktycznie wykonany. Tym samym jest to podwójny system gwarancji. Mierniki wykonania zobowiązania zapewniają outsourcingodawcę, że jego usługa zostanie oceniona przez klienta zgodnie z obiektywnymi i niezmiennymi kryteriami, gdyż kryteria te stanowią stały element umowy. Natomiast outsourcingobiorcy gwarantuje wykonanie zobowiązania na zadowalającym pułapie, określonym za pomocą mierników wykonania zobowiązania [Radło, 2005, s. 136].

Ważne, aby porozumienie dotyczące jakości usług zostało przygotowane w sposób szczegółowy, konkretny i komunikatywny, ponieważ jest to element kontraktu, który powinien być niezmienny i gwarantować stabilność poziomu świadczonej usługi. Wówczas obie strony kontraktu będą w pełni świadome swoich praw i obowiązków wynikających z umowy. Jest to prawne usytuowanie standardów świadczonej usługi. W związku z powyższym, za niezbędne uważa się budowanie porozumienia dotyczącego jakości usług na podstawie takich punktów, jak: zakres usług objętych porozumieniem, ograniczenia, cele dotyczące jakości usług, wskaźniki jakości usług, działania, jakie należy podjąć, gdy outsourcingodawca nie dotrzymuje warunków ustalonych w umowie, usługi opcjonalne, wyłączenia świadczonych usług, raportowanie, zarządzanie procesem, nadzór oraz warunki wprowadzania korekt do porozumienia [Radło, 2005, s. 136-137].

5. Ekonomiczne aspekty outsourcingu

Outsourcing, stosowany w przedsiębiorstwach, zmienia nie tylko sytuację strategiczno-organizacyjną podmiotu, w którym jest wdrażany, ale także wpływa na jego funkcjonowanie pod względem ekonomicznym. Powszechnie za główny cel stosowania outsourcingu uznaje się obniżenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Jednakże, biorąc pod uwagę istotę outsourcingu, rozumienie tego pojęcia jedynie przez pryzmat obniżenia kosztów może prowadzić do zasadniczego ograniczenia funkcjonalności niniejszego terminu i w konsekwencji błędnej decyzji o podjęciu działań czy procesów wchodzących w skład czynności outsourcingowych [Nowak, 1999, s. 4]. Dlatego też, decydując się na wdrażanie outsourcingu w prowadzonej działalności gospodarczej, należy kierować się ekonomiczną racjonalnością, tj. wziąć pod uwagę wpływ procesu i czynności,

podejmowanych w ramach omawianej umowy, na ekonomiczne warunki przedsiębiorstwa. Przy takim podejściu do tego zagadnienia występuje problem uwzględnienia kosztów stałych i zmiennych oraz pomiaru efektywności outsourcingu [Kłos, 2009, s. 50].

Przez termin koszty stałe rozumie się koszty istnienia przedsiębiorstwa. Nie ma znaczenia przy ocenie kosztów stałych ilość wytwarzanych i sprzedawanych w danym okresie produktów. Koszty określają jedynie konieczne nakłady o charakterze trwałym, gwarantujące działanie i poprawne funkcjonowanie prowadzonej działalności gospodarczej. Natomiast przez pojęcie kosztów zmiennych definiuje się koszty istnienia produktów, wyrażające się przez relację pomiędzy ilością wytworzonych produktów a ich wartością użytkową [Kłos, 2009, s. 50]. W wyniku zastosowania outsourcingu jest możliwy prowizoryczny wzrost kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Mimo wszystko wniosek taki jest obarczony błędem. Praktyka stosowania outsourcingu pokazuje, że obniżenie kosztów całkowitych następuje z upływem czasu. Zatem, aby ocenić funkcjonalność i efektywność outsourcingu należy wziąć pod uwagę dłuższy okres, umożliwiający kompleksowe wdrożenie systemu i procesów outsourcingowych. Dzieje się tak, gdyż przy wprowadzeniu outsourcingu ma miejsce wzrost kosztów stałych, zaś koszty zmienne pozostają bez zmian. Wzrost kosztów stałych wiąże się z koniecznością wypłaty wynagrodzenia za świadczoną usługę outsourcingową podmiotowi świadczącemu usługę oraz ewentualnymi kosztami realizacji podejmowanych działań w tym zakresie. Redukcja kosztów stałych zachodzi dopiero wtedy, gdy za pośrednictwem procesów i czynności wykonywanych w ramach umowy dojdzie do restrukturyzacji w przedsiębiorstwie macierzystym i wówczas będzie możliwe obniżenie kosztów stałych [Trocki, 2001, s. 120].

Przeprowadzone badania na procesach, zachodzących w przedsiębiorstwie za pośrednictwem outsourcingu, pokazują, że występuje możliwość obniżenia kosztów stałych do 50 % pierwotnej wysokości [Maciejewicz, 1999, s. 9]. Należy zwrócić uwagę na przyczyny zaistnienia tak dużego obniżenia kosztów. Zagadnienie to wiąże się z restrukturyzacją przedsiębiorstwa, która oznacza konieczność przeprowadzenia radykalnych zmian w sposobie prowadzenia przedsiębiorstwa. Obniżenie kosztów prowadzenia działalności gospodarczej następuje w wyniku redukcji personelu czy zminimalizowaniu kosztów związanych z obsługą infrastruktury przedsiębiorstwa. Uważa się także, że outsourcing wpływa na jakość wytwarzanych towarów bądź świadczonych usług, gwarantuje stabilność produkcyjną, ustala priorytety działalności gospodarczej, co w konsekwencji pozwala na jej ukierunkowanie na określony cel gospodarczy [Czarnek, 1982, s. 14].

Jednakże metody outsourcingowe nie mają charakteru uniwersalnego. Oznacza to, że nie w każdym przedsiębiorstwie outsourcing spełni swoją funkcję oraz rozwiązania, które przyniosły zadowalające rezultaty w jednym przedsiębiorstwie, nie muszą spowodować takiego samego skutku w innym [Kłos, 2009, s. 51]. Ważna jest tu specyfika prowadzonej działalności, otoczenie gospodarcze, rachunek ryzyka, konkurencja i tzw. współczynniki dalsze.

Drugą kwestią, przy omawianiu aspektu ekonomicznego funkcjonowania outsourcingu, jest efektywność outsourcingu i jej pomiar. Warto podkreślić, że zagadnienie to przysparza wielu problemów pod względem technicznym, gdyż niektórych efektów czy ponoszonych nakładów nie można przedstawić wartościowo. Należą do nich m.in. korzyści i zagrożenia społeczne. W konsekwencji, jeżeli czynniki nie są wymierne, stosuje

się w stosunku do nich metodę opisową przy ocenie efektywności. Natomiast do pozostałych rachunkową [Varian, 2005, s. 31].

Pomiar efektywności w formie rachunkowej wymaga precyzji. W związku z tym, pojawia się problem, gdyż przedsiębiorcy nie zawsze rozumieją znaczenie terminu efektywność. Oznacza to, że prowadzą oni i nie dokonują bieżącej klasyfikacji nakładów na outsourcing oraz działalności gospodarczej, tym samym trudne staje się obliczenie efektywności stosowanych procesów. Efektywność powinna być oceniana przez pryzmat odniesionych efektów, nie zaś samych kosztów. Zatem, konieczne jest zestawienie kosztów i zysków z początku wdrażania outsourcingu oraz z poszczególnych etapów następujących, liczonych nawet w miesiącach [Kłos, 2009, s. 52].

Podkreśla się, że na efektywność funkcjonowania działalności gospodarczej należy patrzeć pod względem jej przychylności na nowoczesność. Chodzi tu w szczególności o wykorzystywanie metod niepraktykowanych często wcześniej, gdyż takie sposoby, ze względu na świeżość, są konkurencyjne wobec wcześniej stosowanych. Wobec tego są istotnym czynnikiem w dążeniu do zwiększenia efektywności. Jednakże wówczas badanie takiej formy zwiększenia efektywności jest możliwe jedynie za pośrednictwem metody opisowej, gdyż nie sposób dopasować do niej współczynniki liczbowe.

Wykazano, że outsourcing zapewnia podniesienie standardu bezpieczeństwa w profesjonalnym obrocie dobrami, niweluje ryzyko związane z brakiem stabilności popytu na dobra oraz zmienia koszty stałe na koszty zmienne. Odbywa się to przez zaangażowanie własnych środków do wytwarzania towarów czy świadczenia usług. Powoduje minimalizowanie korzystania z usług zleconych albo dostaw, celem realizacji inwestycji na rzecz zwiększenia pracy własnej. Może to wywołać zjawisko spadku produktywności przedsiębiorstwa jako całości, ale wzrost w odniesieniu do produktywności pracy czynników przedsiębiorstwa. Nie zawsze jednak angażowanie środków własnych przyniesie oczekiwany skutek [Kamińska, 2004, s. 45]. Stosowanie określonych metod zależy w dużej mierze od otoczenia gospodarczego przedsiębiorcy i konkurencji na rynku.

Bez względu na stosowane metody outsourcingowe, ocena efektywności jest skomplikowanym procesem, biorąc pod uwagę konieczność wyznaczenia granicy pomiędzy outsourcingiem czystym a usługami czy procesami, które zostały dołączone przez outsourcingodawcę celem usprawnienia wdrażania procesów lub dokonywania czynności outsourcingowych. Problem leży w kwestii braku przygotowania outsourcingobiorcy do korzystania z usługi. Uważa się, że powinien on przed przystąpieniem do umowy przeanalizować szczegółowo sytuację finansową swojego przedsiębiorstwa, aby opracować czynniki służące ocenie strat, kosztów, dochodów i przychodów przedsiębiorstwa. Jednak nie chodzi o stworzenie wyceny aktywów i pasywów przedsiębiorstwa, gdyż ocena efektywności na podstawie zestawienia kosztów będzie niepełna [Kłos, 2009, s. 54].

6. Podsumowanie

Wykorzystanie metody outsourcingu przez przedsiębiorstwa stanowi źródło pozytywnych efektów dla tych podmiotów gospodarczych. Efekty te wiążą się z korzyściami ilościowymi, dotyczącymi najczęściej poprawy określonych wskaźników ekonomicznych i finansowych, zarówno po stronie kosztów, jak i przychodów z prowadzonej działalności. Mogą one mieć również charakter jakościowy, związany z możliwością koncentracji na kluczowych obszarach działalności, poprawą jakości realizowanej obsługi oraz dostępem do specjalistycznej wiedzy i umiejętności.

Warunkiem pojawienia się efektów jest prawidłowe wdrożenie metody outsourcingu do praktyki gospodarczej. Wdrożenie instytucji outsourcingu powinno następować w sposób procesowy, z uwzględnieniem konkretnych etapów pozwalających na planową oraz systematyczną realizację określonych czynności, które składają się na obsługę zewnętrzną przedsiębiorstwa [Matejun, 2011, s. 138]. Różnorodność przedsięwzięć outsourcingowych stwarza możliwość optymalnego zastosowania tej instytucji w wielu przedsiębiorstwach, dostosowując jednocześnie jej zakres i uwarunkowania do potrzeb konkretnego przedsięwzięcia. Instytucja outsourcingu wykazuje dużą skuteczność w zarządzaniu przedsiębiorstwem, lecz do czynników ją ograniczających można zaliczyć nieodpowiednio przeprowadzoną analizę opłacalności outsourcingu oraz doboru współpracy z partnerem zewnętrznym.

Dzięki instytucji outsourcingu, przedsiębiorstwa redukują zakres swojej działalności, skupiając się na rozwoju i promowaniu głównej działalności. To trend prowadzący do ewolucji i rozwoju działalności outsourcingowej, nawet zmierzający w kierunku outsourcingu totalnego. W Polsce przedsiębiorcy coraz częściej stosują instytucję outsourcingu. Rozwój outsourcingu w naszym kraju jest uzależniony od rozwoju oferowanych usług outsourcingowych.

Literatura

- Czarnek J. 1982 *Rachunek efektywności inwestycji i postępu technicznego w przemyśle*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Dominguez L.R. 2009 *Outsourcing krok po kroku dla menedżerów*, Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Gorynia M. 1998 *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Greaver M.F. II 1998 *Strategic Outsourcing. A Structural Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*, Amacom, New York.
- Kamińska T. 2004 *Ocena ekonomicznej efektywności – dylematy teorii i praktyki*, [w:] *Ocena efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczej*, Z. Bombera, J. Telep (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa.
- Kłos M. 2009 *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo CeDeWu.pl, Warszawa.

- Kopczyński T. 2010 *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, Wydawnictwo Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kowalewska E. 2013 *Outsourcing bankowy a ryzyko działalności bankowej – zagadnienia ogólne*, „Zarządzanie i Finanse”, vol. 11, nr 1, część 3.
- Kowalski T. 2008 *Stan i prognozy rozwoju gospodarczego i ich wpływ na działania przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Nowoczesne sposoby konkurencyjności w biznesie*, H. Mruk (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kubeczek I. 2002 *Outsourcing funkcji personalnych w firmie – rozwiązania praktyczne*, [w:] *Najlepsze praktyki zarządzania kapitałem ludzkim*, A. Ludwiczynski (red.), Wydawnictwo Polska Fundacja Promocji Kadr – Zarząd, Warszawa.
- Lachiewicz S., Matejun M. 2006 *Zagrożenia wynikające z outsourcingu dla firmy macierzystej*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu*, W. Błaszczuk (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Maciejewicz J. 1999 *Uwarunkowania ekonomiczne i organizacyjne zastosowania outsourcingu. Materiały na konferencję: Outsourcing. Usprawnienie funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*, Institute for International Research, Warszawa.
- Matejun M. 2006 *Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 42, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Matejun M. 2011 *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku*, W. Matwiejczuk (red.), Warszawa.
- Matejun M. 2011 *Proces outsourcingu w praktyce gospodarczej małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Dylematy organizacji gospodarczych. Teoria i praktyka początku XXI wieku*, W. Matwiejczuk (red.), Wyd. Difin, Warszawa.
- Nowak M. 1999 *Analiza kosztów jako niezbędny etap podjęcia decyzji o outsourcingu*, Wydawnictwo IIR, Warszawa.
- Radło M. J. 2005 *Kontrakty outsourcingowe*, [w:] *Outsourcing. Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage*, T. Click, Wydawnictwo John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Radwański Z., Panowicz-Lipska J. 2008 *Zobowiązania – część szczegółowa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Robaczyński W. 2010 *System Prawa Prywatnego*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sobińska M. 2001 *Kryteria i proces doboru konsultanta do tworzenia projektu i wdrażania outsourcingu systemu informatycznego*, [w:] *Aspekty społeczne doskonalenia systemów informacyjno-decyzyjnych*, A. Nowicki, J. Unolda (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Stoner J. A. F., Freeman E., Gilbert D. 1998 *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Trocki M. 2001 *Outsourcing*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Trocki M. 2001 *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Trocki T. 1999 *Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka materialowa i Logistyka”, nr 9.
- Ustawa z dnia 15 września 2000 roku Kodeks spółek handlowych*, Dz. U. Nr 94, poz. 1037 ze zm.

- Ustawa z dnia 24 lutego 1990 roku o przeciwdziałaniu praktykom monopolistycznym i ochronie interesów konsumentów*, Dz. U. z 1990, Nr 52, poz. 547 ze zm.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 roku Kodeks pracy*, Dz. U. Nr 24, poz. 141.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku o ochronie danych osobowych*, Dz. U. Nr 101, poz. 926.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 roku Prawo bankowe*, Dz. U. z 2012 r. poz. 1376.
- Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych*, Dz. U. Nr 19, poz. 177.
- Varian H. 2005 *Mikroekonomia: kurs średni – ujęcie nowoczesne*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Williams O. E. 1998 *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Załącznik do rozporządzenia Prezesa Rady Ministrów z dnia 20 czerwca 2002 roku w sprawie zasad techniki prawodawczej*, Dz. U. z 2002 roku, Nr 100, poz. 908.
- Zięty J. J. 2012 *Umowa developerska jako umowa nazwana w nowym kodeksie cywilnym – sens czy nonsens?*, [w:] *Instytucje prawa handlowego w przyszłym kodeksie cywilnym*, T. Mróz, M. Stec (red.), Wydawnictwo Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.