

Bogdan Gregor*, Beata Gotwald-Feja**

OUTSOURCING WOBEC WYZWAŃ E-MARKETINGU – KIEDY JEST SZANSA, A KIEDY ZAGROŻENIEM?

Wprowadzenie

Outsourcing stosowany jest najczęściej jako forma reakcji na potrzebę ograniczenia kosztów w przedsiębiorstwie, przy zachowaniu lub podniesieniu jakości realizowanych zadań. Niemniej jego naturalną przyczyną bywa również fakt, iż postępująca profesjonalizacja wymusza na firmach odwoływanie się do wiedzy ekspertów, która to wiedza z kolei nie jest możliwa do zagregowania w każdej organizacji w takim samym stopniu. Dlatego, podobnie jak przedsiębiorstwa specjalizują się np. w produkcji sprzętu AGD, by w tym obszarze wykształcić przewagę konkurencyjną, upowszechniają się również podmioty, które obszar specjalizacji sytuują w BPO czy doradztwie biznesowym.

Outsourcing bywa definiowany jako wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcji realizowanych przez inny podmiot gospodarczy¹. Powierzenie wykonywania swoich funkcji

* Prof. zw. dr hab., Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

** Mgr, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu.

¹ M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

innemu przedsiębiorstwu może dotyczyć między innymi działań marketingowych² (realizowanych w sposób zintegrowany, w wybranym kanale komunikacji lub z wybraną grupą docelową).

1.

Jak i co outsourcingować?

Jak słusznie zauważa G. Hajduk, w odniesieniu do przedsiębiorstw możliwe jest wyodrębnienie trzech wariantów współpracy³. W pierwszej sytuacji mówi się o samodzielnym podejmowaniu działań marketingowych przez przedsiębiorstwo (bez posiłkowania się wsparciem z zewnątrz). Ewidentną zaletą tego rozwiązania jest zachowanie pełnej kontroli nad realizowanymi aktywnościami, jednak konieczność wykonywania zadań tylko i wyłącznie z wykorzystaniem własnych zasobów kadrowych i intelektualnych może być w pewnym sensie ograniczająca. W drugim, skrajnie odmiennym, przypadku przedsiębiorstwo całość działań marketingowych zleca na zewnątrz, biorąc na siebie jedynie wyznaczanie celów strategicznych, spójnych z potrzebami firmy. We wspomnianej sytuacji mówić można o niemal całkowitej rezygnacji z kontroli zachodzących procesów (delegowanych na zewnętrzną firmę), przy całkowitym wykorzystaniu potencjału zewnętrznego. Pomiędzy dwoma wspomnianymi wariantami istnieje jednak szerokie spektrum rozwiązań pośrednich, które w zależności od sytuacji przybierają inny zakres współpracy (*outsourcingu*), zależny od potrzeb, potencjału i budżetu firmy delegującej oraz przyjmującej zlecenie. Ograniczenia dotyczyć mogą poziomu decyzji i działań (np. działania strategiczne są realizowane wewnątrz firmy, a działania taktyczne – na zewnątrz), grup docelowych (np. komunikacja B2B realizowana samodzielnie przez firmę, B2C – *outsourcing*), kanału komunikacji (działania ATL outsource'owane, a działania BTL – realizowane przez zespół firmy).

² G. Hajduk, *Outsourcing komunikacji marketingowej*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3, s. 128.

³ Tamże, s. 128–130.

Wybór zakresu współpracy jest związany z dwiema grupami czynników – z jednej strony są to możliwości oraz poziom specjalizacji agencji, a z drugiej – potrzeby i możliwości przedsiębiorstwa. Należy zauważyć, że w odniesieniu do pierwszej grupy postępująca specjalizacja i wybór nisz rynkowych są cechami właściwymi dla firm (agencji reklamowych, agencji interaktywnych) małych, które są w stanie – dzięki swojej wąskiej specjalizacji – osiągnąć większy poziom elastyczności, przy zachowaniu wysokiego poziomu świadczonych usług. Łatwiej jest jednocześnie prowadzić projekty z takimi podmiotami, ponieważ najczęściej szybkość reakcji w ich przypadku jest znacznie większa niż podmiotów dużych, świadczących kompleksowe usługi. Jednocześnie warto jest mieć na względzie fakt, że profil pracownika rynku usług marketingowych wymusza otwartość i komunikatywność, przez co w przypadku poszukiwania dodatkowego świadczenia łatwo jest uzyskać rekomendację. Najczęściej współpraca z takim niewielkim podmiotem jest również ekonomiczniejsza. Wadą tego rozwiązania jest węższy zakres świadczonych usług oraz mniejsza możliwość pełnienia przez agencję funkcji doradczej, szczególnie w odniesieniu do czynności pozostających poza obszarem specjalizacji agencji.

Większe podmioty mają przewagę dotyczącą kompleksowości oferty oraz potencjału kadrowego. Znajduje to często odzwierciedlenie w możliwości rozszerzenia oferty świadczonych usług oraz szybszej realizacji zadań, ponieważ w przypadku chęci poniesienia wyższego kosztu ze strony firmy, część zespołu przenoszona jest do projektu, który w danym momencie wymaga szczególnej uwagi. Podobnie – zaletą pracy z dużymi podmiotami jest możliwość nawiązania współpracy z innymi klientami tej samej firmy. W związku z tym, że *networking*⁴ stanowi współcześnie istotny czynnik budowania przewagi konkurencyjnej, właściwość ta jest istotna. Wadą w odniesieniu do dużych podmiotów bywa koszt poniesiony w celu nawiązania i utrzymania współpracy,

⁴ H. Townsden, *Financial Times Guides. Business Networking. How to Use the Power of Online and Offline Networking for Business Success*, Pearson-FT Publishing, Harlow 2014, s. 20–35.

dlatego rozwiązanie to jest najczęściej preferowane przez duże podmioty, o wyższym niż przeciętny budżecie.

Istnieje wiele aspektów wartych rozważenia w kontekście nawiązywania współpracy z wykonawcami. P.R. Smith i Z. Zook eksponują aspekty: zarządzania i kontroli, bezpieczeństwa, szybkości i możliwości reakcji, kosztów, świeżości pomysłów, fachowości, poziomu presji i ryzyka⁵. Inni autorzy stwierdzają, że elementami istotnymi są: sposób komunikacji oraz efektywność finansowa współpracy⁶, możliwość integracji procesowej, specjalizacji i przeniesienia ryzyka⁷, wygoda korzystania z usługi⁸, profil usługodawcy (samodzielny lub konsorcjum)⁹, potencjał technologiczny oferenta¹⁰, potencjalny zakres konkurencji podmiotów¹¹ itd. B. Vagadia nieco inaczej podchodzi do definiowania współpracy oraz jej potencjału, ponieważ uzależnia zakres realizowanych analiz od charakteru współpracy, określając jako podstawowe elementy potencjał kadrowy, współzarządzanie, czas istnienia i możliwości współpracy, potencjał kadrowy, cenę i jej zmiany¹².

⁵ P.R. Smith, Z. Zook, *Marketing Communication. Integrating Offline and Online with Social Media*, Kogan Page, London 2011, s. 183.

⁶ P. Palvia, D. Lim, *Information Systems Outsourcing Pros and Cons: Towards Balanced Understanding*, [w:] M. Khosrowpour (ed.), *Managing Social and Economic Change with Information Technology*, IDEA GROUP PUBLISHING, Harrisburg–London 1994, s. 149.

⁷ R.S. Porter, *The Virtues of the Virtual Company*, [w:] M. Lim-Wilby, W.C. Stevens Jr., *Pharmaceutical Outsourcing: Discovery and Pre-clinical Services*, Pharmamedia Inc., San Diego 2011, s. 226–227.

⁸ D. Singh, *The Outsourcing of Legal Services. Trends, Challenges & Potential*, Promoculture Larcier, Windhof 2015, s. 13–34.

⁹ A. Asefeso, *Business Process Outsourcing Unleashed*, AA Global Sourcing, Swindon 2013, s. 8.

¹⁰ R. Hastings, *Outsourcing Technology. A Practical Guide for Librarians*, Rowman & Littlefield, New York–Toronto–Plymouth 2014, s. 1–8.

¹¹ C.S. Flesier, B.E. Bensoussan, *Business and Competitive Analysis. Effective Application of New and Classic Methods*, Pearson Education, New Jersey 2015, s. 458.

¹² B. Vagadia, *Strategic Outsourcing. The Alchemy to Business Transformation in a Globally Covered World*, Springer, London–New York 2012, s. 94–100.

2.

Między teorią a faktami, czyli analiza indywidualnych przypadków

W tej części zaprezentowano trzy przykłady stosowania *outsourcingu* działań marketingowych. Wszystkie studia przypadków bazują na sytuacjach zaobserwowanych w podmiotach, które prowadzą działalność przede wszystkim lub jedynie w Polsce. Profile analizowanych organizacji zaprezentowano w zestawieniu poniżej (por. tab. 1). Ze względu na prezentowanie danych wrażliwych, nazwy firm utajniono.

Tabela 1. Profil analizowanych organizacji, z uwzględnieniem ich podstawowych charakterystyk

Wyszczególnienie	Organizacja A	Organizacja B	Organizacja C
Forma prawna	przedsiębiorstwo produkcyjne	stowarzyszenie	indywidualna działalność gospodarcza
Zarząd	zarząd i rada nadzorcza	zarząd	właściciel
Wielkość	duże	małe	mikro
Wielkość zatrudnienia	powyżej 1500 osób	30 osób	pięć osób
Podstawowa działalność	produkcja i sprzedaż materiałów budowlanych	działalność usługowa – przede wszystkim usługi doradcze	działalność usługowa – przede wszystkim szkolenia
Odpowiedzialny za działania marketingowe	dział marketingu	zarząd	właściciel

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja A – między potencjałem własnym a outsourcingiem

Przedsiębiorstwo ma strukturę liniową, wielopoziomową. Całość działalności firmy koordynuje czteroosobowy zarząd. Decyzje dotyczące działalności marketingowej są tworzone przez dział

i zatwierdzane przez kierownika działu, dyrektora, wiceprezesa, prezesa i zarząd. W przypadku decyzji o znaczeniu strategicznym (szczególnie związanych z wysokim zaangażowaniem finansowym), niezbędna jest opinia rady nadzorczej firmy. Mimo że dział marketingu zatrudnia około 40 osób w formie umów o pracę na pełen etat, w związku z prowadzeniem działalności handlowej w kraju i za granicą wszyscy są w maksymalny możliwy sposób obciążeni zadaniami. Często pojawia się potrzeba świadczenia pracy w godzinach nadliczbowych, szczególnie w okresach wprowadzania nowych produktów, których wchodzenie na rynek jest realizowane. Przedsiębiorstwo niechętnie podejmuje działania w zakresie *outsourcingu*, szczególnie w obszarze marketingu. Jest to związane z niepokojem o zachowanie tajemnicy przez zleceniobiorcę. Działalność strategiczna oraz operacyjna przez dłuższy czas pozostawały w gestii firmy. *Outsourcing* obejmował działania taktyczne, związane przede wszystkim z tworzeniem materiałów poligraficznych.

W związku z kryzysem na rynku nieruchomości oraz wzrostem znaczenia głównych konkurentów, firma zanotowała spadek sprzedaży, który pogłębiał się przez trzy kolejne kwartały roku¹³. Dlatego podjęto decyzję o *rebrandingu*. Proces rozpoczął się od zmiany esencji, wizji, misji i logotypu marki. Logotyp został wykonany przez artystę na zlecenie firmy. Dopiero po przeprowadzeniu procesu *rebrandingu*, na zlecenie firmy jedna z dużych firm badawczych przeprowadziła badania konsumenckie dotyczące percepcji marki oraz potrzeb klientów. Badania wykazały, że konsumenci przede wszystkim biorą pod uwagę właściwości fizyczne produktu, a także inspiracje, które zaobserwowali w Internecie. Dotychczasowa polityka realizacji indywidualnych spotkań ze sprzedawcami, którzy mieli być fachowymi doradcami i ambasadorami marki okazywała się mało skuteczna, a firma nie miała doświadczenia w realizacji działań komunikacyjnych skierowanych do klientów ostatecznych, zdecydowano się więc na *outsourcing* komunikacji marketingowej skierowanej do klientów.

¹³ Rok utajniono ze względu na potrzebę ochrony żywotnych interesów firmy.

Firma nadal miała być wyłącznie odpowiedzialna za komunikację na rynku B2B oraz tworzenie celów strategicznych.

Zapytanie ofertowe ze sformułowanymi celami i *briefem* zostało przekazane do dziesięciu agencji, spośród których trzy zaproszono na spotkania prezentacyjne. Firmy zaprezentowały koncepcję realizacji komunikacji marketingowej, polegającą na wykonaniu jednorazowego zlecenia (bez kontynuacji), np. jednorazowa akcja *outdoorowa*, stworzenie portalu społecznościowego (animacja aktywności została scedowana na Organizację A). Po doprecyzowaniu założeń doszło do kolejnego spotkania, podczas którego ustalono szczegóły współpracy. Firma X (wybrana agencja reklamowa, która przedstawiła najciekawszy i najbardziej kompleksowy koncept) przejmuje całość komunikacji z klientem ostatecznym, szczególnie w kontekście komunikacji na portalach społecznościowych, komunikacji na specjalnie stworzonym blogu marki, budowaniu relacji z blogerami i ambasadorami marki, projektowania oraz wprowadzenia (po konsultacji z firmą) *woblerów*¹⁴ w punktach sprzedaży. Dodatkowo firma zobowiązała się do prowadzenia bieżących analiz opinii konsumentów w Internecie. Ponieważ Organizacja A współpracowała uprzednio z firmą monitorującą działania *on-line*, dwaj podwykonawcy zdecydowali się współpracować. Firma X, która podjęła się realizacji zlecenia, dodatkowo zaproponowała zbudowanie partnerstwa między Organizacją A a innymi klientami firmy.

Całość zlecenia obejmowała kwotę rocznego zobowiązania – 350 000 zł, wypłacaną w transzach (130 000 zł po stworzeniu bloga i pozyskaniu dodatkowych 10 000 fanów na portalu społecznościowym, reszta – płacona w miesięcznych ratach przez rok). Umowa może być renegotjowana lub rozwiązana po roku, przy czym wszystkie prawa własności intelektualnej do wypracowanych rozwiązań przejmuje Organizacja A. Przedmiotem renegotjacji ma być również możliwość rozszerzenia współpracy

¹⁴ *Wobler*y reklamowe są rodzajem materiału reklamowego umieszczanego przy półkach i poruszającego się pod wpływem podmuchu wiatru. Celem tej formy reklamy jest zwrócenie uwagi konsumenta na produkty umieszczone na półce.

o prowadzenie szerzej zdefiniowanych działań marketingowych, odnoszących się do polityki cenowej (w zakresie rabatów i promocji) oraz produktowej (badania konsumenckie przed wprowadzeniem produktu na rynek).

Organizacja B, czyli w poszukiwaniu synergii

Przypadek drugi jest odmienny, ponieważ nie tylko dotyczy organizacji pozarządowej (nie działającej dla zysku), ale również wiąże się z istotnymi ograniczeniami finansowymi. Organizacja B równolegle prowadziła działalność gospodarczą (komercyjną) oraz działalność statutową. Wszystkie środki wypracowywane z działalności gospodarczej przeznaczane były na promocję oraz realizację zadań statutowych. Zarówno działalność statutowa, jak i gospodarcza obejmowały przede wszystkim aktywność doradczą, szczególnie w obszarze doradztwa technicznego i biznesowego. Działalność statutowa finansowana była ze źródeł zewnętrznych (przede wszystkim dotacje i środki przekazywane przez sponsorów), natomiast gospodarcza – z opłat pobieranych indywidualnie od klientów. Stosunek przychodów ze wspomnianych źródeł wynosił odpowiednio 70/30.

Działania marketingowe były w całości kontrolowane oraz inspirowane przez trzyosobowy zarząd organizacji. Propozycje formułowane przez członków zespołu najczęściej były odrzucone jako nieproduktywne. W związku z planem rozwinięcia działalności gospodarczej (z powodu problemów w finansowaniu działalności statutowej w czasie pomiędzy mijającą a nową perspektywą finansową), docelowy współczynnik przychodów miał wynosić 50/50. Wymusiło to konieczność prowadzenia bardziej intensywnej działalności promocyjnej, ponieważ marketing bezpośredni oraz szeptany przestał być wystarczający. W przypadku Organizacji B wykluczony był całkowity *outsourcing* działań marketingowych, co determinowane było możliwościami budżetowymi. Jednocześnie istotnym czynnikiem była konieczność nawiązania współpracy z mniejszymi podmiotami, które oferowały węższy zakres usług, przy jednoczesnym konkurencyjnym poziomie cen. Strategia została stworzona siłami własnymi organizacji. Badania przeprowadzone przez Organizację B (źródła wtórne

i ankiety wśród klientów aktualnych) wykazały, że klienci (firmy mikro, małe i średnie, otwarte na innowacje, zainteresowane prowadzeniem inwestycji) korzystają przede wszystkim z wyszukiwarki, polecenia i strony internetowej jako źródeł informacji na temat oferty doradczej. Istotnym czynnikiem była gwarancja lub polecenie. Nieco mniejsze znaczenie miała marka podmiotu. Ponieważ Organizacja B skutecznie realizowała działania z zakresu marketingu szeptanego i marketingu relacji, celem stało się zintensyfikowanie działań w Internecie.

Do 30 podmiotów (agencji interaktywnych, firm tworzących strony internetowe i *freelancerów*¹⁵) przesłano mail z ofertą współpracy. Organizacja chciała odejść od formuły klasycznego zlecenia i przyjąć formę rozliczenia barterową lub barterowo-finansową. Stworzenie nowoczesnej i responsywnej strony internetowej, która będzie dobrze pozycjonowana w wyszukiwarce Google (jedna z pierwszych trzech stron wyszukiwarki na hasło: „doradztwo biznesowe łódź”) miało zostać wynagrodzone przekazaniem referencji, wzajemną promocją oraz ewentualną dopłatą do wartości całkowitej zlecenia. Na tak sformułowane zapytanie odpowiedziało pięć podmiotów. Wszystkie działały w regionie łódzkim (jeden w Łodzi, cztery poza Łodzią). Jedna z firm zaproponowała wykonanie zlecenia za 15 000 zł (pozycjonowanie na wybraną frazę było czaso- i pracochłonne). Oferta firmy została odrzucona ze względu na sztywne warunki współpracy. Pozostałe firmy zaproponowały spotkanie. Po doprecyzowaniu wstępnych warunków współpracy wyłoniono wykonawcę zlecenia. Firma Y zgodziła się na dwie formy współpracy – strona internetowa w wersji responsywnej wraz z blogiem firmowym zostanie wykonana w ramach umowy o współpracy. Organizacja B wyda firmie Y referencje oraz prześle jej ofertę do bazy swoich subskrybentów (łącznie ponad 150 przedsiębiorstw z regionu

¹⁵ *Freelancer* jest to osoba posiadająca kompetencje i umiejętności niezbędne do wykonania zlecenia, np. budowy strony internetowej, która nie jest zatrudniona w żadnej firmie oraz nie prowadzi działalności gospodarczej. Swoje działania wykonuje na podstawie umowy cywilno-prawnej.

łódzkiego). Drugim elementem współpracy będzie pozycjonowanie. Działania SEO zostaną przeprowadzone przez Organizację B, na podstawie zaleceń firmy Y. Treść (*content*) na stronie i blogu zostanie stworzona przez Organizację B, ale zoptymalizowana pod kątem wyszukiwarek przez firmę Y. Treści będą aktualizowane minimum raz w tygodniu. Firma Y ma prawo wykorzystywać teksty tworzone przez Organizację B w celu jej promowania na forach internetowych oraz portalach branżowych. Działania marketingu w wyszukiwarkach (SEM – *Search Engine Marketing*), które są płatne, będą podejmowane przez firmę Y w ramach założonego miesięcznego budżetu 1000 zł, w którym 3/4 budżetu stanowi koszt płatnych reklam, a 1/4 – koszt wynagrodzenia pracownika zaangażowanego w działania.

Umowa może być renegocjowana w każdej chwili, wraz ze wzrostem liczby klientów lub wartości transakcji. Jedynym elementem, który może być negocjowany dopiero po dwóch latach, jest wielkość udziału kosztu reklamy i wynagrodzeń w miesięcznym budżecie na działania SEM.

Organizacja C, czyli jak mikrooutsourcing

Trzeci przypadek jest najbardziej interesujący z perspektywy kreatywności reprezentowanych podmiotów. Firma działa na rynku od roku 2013 i zajmuje się przede wszystkim realizacją usług szkoleniowych. Początkowo właściciel samodzielnie prowadził i organizował szkolenia, ale w miarę rozwoju oferty oraz wzmacniania marki na rynku lokalnym zatrudnił czterech pracowników, którzy również prowadzą szkolenia. Właściciel specjalizuje się w szkoleniach z zakresu finansowania działalności biznesowej. Pracownicy prowadzą szkolenia językowe biznesowe (dwie osoby), warsztaty rozwoju osobowości (jedna osoba) oraz finanse i rachunkowość (jedna osoba). Najbardziej skuteczną formą komunikacji marketingowej w przypadku firmy okazało się przysyłanie ofert współpracy do małych i średnich przedsiębiorstw, szczególnie ze względu na relatywnie niską cenę proponowanych szkoleń, w zestawieniu z wysokimi kwalifikacjami prowadzących. Po roku można było zaobserwować istotny wzrost konkurencji. Organizacja C zmuszona była zwolnić pracowników

prowadzących szkolenia językowe (gdyż konkurencja ze strony szkół językowych oferujących zajęcia współfinansowane ze środków zewnętrznych była zbyt silna). Ponieważ właściciel nie był w stanie pogodzić konieczności prowadzenia bieżącej działalności biznesowej z promocją firmy, postanowił zatrudnić w firmie osobę odpowiedzialną za działania marketingowe. Oferta została opublikowana na jednym z portali internetowych.

Do konkursu zgłosiło się dziewięćdziesięciu dwóch kandydatów. Analiza CV zajęła właścicielowi dwa tygodnie. Spośród kandydatów wyłoniono dziesięciu, z którymi pracownik specjalizujący się w szkoleniach miękkich przeprowadził rozmowy rekrutacyjne. Do spotkania zaproszono trzy osoby. Wszystkim zaproponowano zatrudnienie na podstawie umowy cywilno-prawnej z dwutygodniowym okresem jej wypowiedzenia. Żadna z osób nie zgodziła się na proponowane warunki zatrudnienia.

Właściciel opublikował więc ofertę współpracy na portalu ogłoszeń, zaznaczając, że poszukuje firmy, która prowadzić będzie dla Organizacji C działania marketingowe. Ofertę przesłała jedna firma. Na spotkaniu doprecyzowano warunki współpracy. Wynagrodzenie firmy Z było uzależnione od liczby zleceń pozyskanych przez autorski system rejestracji na szkolenia. Firma miała bazę trzech tysięcy adresatów z różnych województw, głównie przedsiębiorstw. Ustalono rozliczenie na poziomie 20% zysku z każdego pozyskanego klienta, przy założeniu odbycia się szkolenia oraz zapłacenia opłaty za udział w szkoleniu. Przelew odbywał się każdorazowo po przeprowadzeniu szkolenia. Umowa może być renegotjowana po roku. W przypadku braku pozyskania 30 klientów (dwa szkolenia) w ciągu pierwszego miesiąca współpracy, umowa zostaje automatycznie rozwiązana.

Wnioski

We współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej istnieją zróżnicowane formy współpracy oraz *outsourcingu*. Przedmiot negocjacji najczęściej dotyczy zakresu oferowanej umowy, a także

kosztów lub metod rozliczenia. W zależności od wielkości i profilu podmiotu zróżnicowane są również oczekiwania czy możliwości współpracy. *Outsourcing* działań marketingowych najczęściej dotyczy jedynie aktywności w zakresie promocji, rzadziej odnosi się do innych elementów marketingu mix. W związku z postępującą specjalizacją oraz koniecznością koncentracji na głównej działalności biznesowej w celu zachowania i umocnienia pozycji konkurencyjnej, można przewidywać, że forma *outsourcingu* będzie popularyzowana.

Bibliografia

- Asefeso A., *Business Process Outsourcing Unleashed*, AA Global Sourcing, Swindon 2013.
- Flesier C.S., Bensoussan B.E., *Business and Competitive Analysis. Effective Application of New and Classic Methods*, Pearson Education, New Jersey 2015.
- Hajduk G., *Outsourcing komunikacji marketingowej*, „Handel Wewnętrzny” 2013, nr 3, s. 127–134.
- Hastings R., *Outsourcing Technology. A Practical Guide for Librarians*, Rowman & Littlefield, New York–Toronto–Plymouth 2014.
- Palvia P., Lim D., *Information Systems Outsourcing Pros and Cons: Towards Balanced Understanding*, [w:] M. Khosrowpour (ed.), *Managing Social and Economic Change with Information Technology*, IDEA GROUP PUBLISHING, Harrisburg–London 1994.
- Porter R.S., *The Virtues of the Virtual Company*, [w:] M. Lim-Wilby, W.C. Stevens Jr. (eds.), *Pharmaceutical Outsourcing: Discovery and Preclinical Services*, Pharmamedia Inc., San Diego 2011, s. 211–229.
- Singh D., *The Outsourcing of Legal Services. Trends, Challenges & Potential*, Promoculture Larcier, Windhof 2015.
- Smith P.R., Zook Z., *Marketing Communication. Integrating Off-line and Online with Social Media*, Kogan Page, London 2011.

- Townsend H., *Financial Times Guides. Business Networking. How to Use The Power of Online and Offline Networking for Business Success*, Pearson-FT Publishing, Harlow 2014.
- Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Vagadia B., *Strategic Outsourcing. The Alchemy to Business Transformation in a Globally Covered World*, Springer, London–New York 2012.

Pytania i polecenia:

1. Która z organizacji zawarła najkorzystniejszą umowę i dlaczego?
2. Jakie mogą być podstawowe ryzyka w *outsourcingu* działań marketingowych oraz jak można im przeciwdziałać?
3. Jakie są zalety stosowania *outsourcingu* w zależności od wielkości podmiotu, branży oraz zakresu działalności?
4. Które podmioty na rynku polskim w największym stopniu będą korzystać z *outsourcingu* w najbliższych dziesięciu latach i czego mogą oczekiwać?
5. Proszę sformułować zapytanie ofertowe dotyczące usługi *outsourcingu* działań marketingowych w firmie, z uwzględnieniem wszystkich wymienionych w części teoretycznej artykułu aspektów.