

**DARIUSZ NOWAK**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

**DZIAŁALNOŚĆ OUTSOURCINGOWA PRZEDSIĘBIORSTW W BADANIACH  
EMPIRYCZNYCH****1. Istota i koncepcja outsourcingu**

Etymologia pojęcia outsourcingu związana jest z angielskim wyrażeniem *outside – resourced – using*, które oznacza „wykorzystywanie zasobów zewnętrznych”. Przyjmując powyższą definicję w sposób bezpośredni Arnold wskazuje trzy elementy prezentowanej konstrukcji<sup>1</sup>:

- Pierwszy związany z tworzeniem wartości poza przedsiębiorstwem, poprzez jego integrację z zewnętrznymi partnerami, którzy współuczestniczą w procesie rozwoju i wzrostu wartości dodanej dla ostatecznego klienta. Efektem współpracy jest powstanie wielowymiarowych sieci powiązań o znaczeniu strategicznym.
- Drugi skupia się na postrzeganiu przedsiębiorstwa jako wyjątkowego i niepowtarzalnego zespołu różnego rodzaju zasobów, w tym wiedzy, technologii, umiejętności itp.
- Trzeci element dotyczy odpowiedniego wykorzystania pozyskanych zasobów w celu wzmacniania własnej pozycji konkurencyjnej.

Najprościej pojęcie outsourcingu można definiować jako dezintegrację procesu produkcji, fragmentację łańcucha wartości, czy specjalistyczną produkcję wielofazową. Tak rozumiany outsourcing opiera się na dwóch przesłankach, pierwsza związana jest z technologiczną możliwością podzielenia procesu produkcyjnego na kilka lub kilkanaście fragmentów, druga związana z zewnętrznymi kosztami transakcji i warunkami rynkowymi, które muszą być takie, aby firma preferowała nabywanie potrzebnych elementów z zewnątrz, zamiast wykonywać je samodzielnie<sup>2</sup>. Jest to, zatem działalność polegająca na zleceniu wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną tam zrealizowane efektywniej niż byłoby to możliwe przy realizacji własnej. Outsourcing oznacza „...strategiczne wykorzystanie zasobów w celu realizacji działań tradycyjnie wykonywanych przez pracowników przedsiębiorstwa z wykorzystaniem jego własnych zasobów... (jest to) strategia zarządzania polegająca na zleceniu realizacji głównych funkcji przedsiębiorstwa, nie będących jednak jego funkcjami podstawowymi, wyspecjalizowanym, sprawnym usługodawcom.”<sup>3</sup>. Innymi słowy jest to

---

<sup>1</sup> U. Arnold, *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, no. 6, 2000, s. 23.

<sup>2</sup> H. Egger, J. Falkinger, *The distributional effects of international outsourcing in a 2 x 2 production model*, *North American Journal of Economics and Finance*, no. 14, 2003, s. 192.

<sup>3</sup> K. Lyons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 287.

przeniesienie na stronę trzecią stałej odpowiedzialności menadżerskiej za wykonanie usługi określone w umowie<sup>4</sup>.

Analizując istotę outsourcingu można wskazać, że termin ten związany jest zarówno zpozyskiwaniem zasobów do prowadzenia własnej działalności z zewnętrznych źródeł, jak i z wydzieleniem określonych procesów łańcucha wartości i przekazywanie ich realizacji innym organizacjom. Można go rozumieć jako podzlecenie wykonywania niektórych elementów i konstrukcji, takich jak komponenty, podzespoły, produkty finalne, różnego rodzaju przeróbki i/lub usługi innym przedsiębiorstwom, które muszą być dostarczane przez dostawców według określonych przez odbiorcę specyfikacji<sup>5</sup>. Jest to, zatem przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym<sup>6</sup>. Określa się go jako transfer produkcji dóbr lub usług, które dotychczas były wykonywane wewnątrz przedsiębiorstwa, w kierunku zewnętrznych organizacji<sup>7</sup>.

Można, zatem przyjąć, że outsourcing polega na oddelegowaniu na podstawie umowy kontraktowej części lub całości zasobów materialnych (np. maszyny, urządzenia), zasobów ludzkich i odpowiedzialności zarządczej do dyspozycji zewnętrznego dostawcy. Jego istotą jest przekazywanie realizacji zadań, funkcji, obszarów i procesów firmie lub firmom zewnętrznym, które specjalizują się w danej dziedzinie. Zdaniem J. Penca „...atutem tego procesu jest mniejsza kompleksowość produkcji oraz koncentracja na swych kluczowych umiejętnościach (zdolnościach), które polegają na opanowaniu podstawowych procesów biznesu z punktu widzenia szybkości, precyzji, kosztów, poziomu serwisu, a także konsekwentnego ukierunkowania całej firmy na cele strategiczne i współpracę z otoczeniem. Chodzi, więc tutaj o takie umiejętności przedsiębiorstwa, które trudno imitować i substytuować, wobec czego zapewniają one długotrwałe korzyści konkurencyjne. Zamiast więc wytwarzać u siebie części lub podzespoły sprowadza się je od dostawców, którzy z kolei dysponują kluczowymi umiejętnościami w dziedzinach przez siebie opanowanych, mających szersze podstawy technologiczne i prowadząc bardziej intensywne prace badawczo-rozwojowe. (...) Kierownictwa przedsiębiorstw mają, bowiem nadzieję, że dzięki outsourcingowi zapewnią sobie dane części taniej, a ponadto ograniczą koszty stałe, a także nakłady na prace badawczo-rozwojowe.”<sup>8</sup>.

---

<sup>4</sup> K. Lysons, M. Gillinham, *Purchasing and Supply Chain Management*, wyd. III, Prentice Hall, 2003, s. 351 za M. Dudzik, *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów?*, *Gospodarka Materialowa i Logistyka* nr 1, 2005, s. 2.

<sup>5</sup> C. Fill, E. Visser, *The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision*, *Management Decision*, Vol. 38, no 1/2, 2000, s. 43.

<sup>6</sup> M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13, J. Barthelemy, *The seven deadly sins of outsourcing*, *Academy of Management Executive*, Vol. 17, no. 2, 2003, s. 87, J. Hatonen, T. Eriksson, *30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future*, *Journal of International Management*, no. 15, 2009, s. 142.

<sup>7</sup> L. Ellram, C. Billington, *Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision*, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, no. 7, 2001, s. 15.

<sup>8</sup> J. Penc, *Nowe koncepcje zarządzania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 7, 2002, s. 11.

Tabela 1. Wyznaczniki outsourcingu

Element	Charakterystyka
Jakość	Rzeczywiste zdolności produkcyjne są niewystarczające w walce o popyt. Motyw jakości może być podzielony na trzy aspekty: wzrost wymagań jakościowych, niedobór wysokokwalifikowanego personelu, oraz outsourcing rozumiany jako okres potrzebny do przeprowadzenia zmian jakościowych.
Koszty	Outsourcing jest rozwiązaniem służącym do kontroli wzrostu kosztów i jest zgodny z strategią przywództwa kosztowego. Poprzez kontrolę i spadek kosztów przedsiębiorstwo może zwiększyć swoją pozycję konkurencyjną.
Finanse	Przedsiębiorstwa posiadają ograniczone środki inwestycyjne. Fundusze muszą być wykorzystywane do inwestowania w kluczowy biznes, co wiąże się z decyzjami długoterminowymi.
Kluczowy biznes	Kluczowy biznes jest podstawową aktywnością, dzięki której organizacja generuje dochody. Skupianie się na kluczowych umiejętnościach jest decyzją strategiczną. Wszystkie działalności uzupełniające wspomagają kluczowy biznes i jako takie powinny być poddane outsourcingowi.
Kooperacja	Kooperacja pomiędzy organizacjami może doprowadzić do konfliktów. W celu uniknięcia konfliktu, te działalności, które wykonywane są przez obydwie organizacje powinny być poddane totalnemu outsourcingowi.

Źródło: C. Fill, E. Visser, The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision, *Management Decision*, Vol. 38, no 1/2, 2000, s. 45.

Reasumując należy podkreślić, że outsourcing w przedsiębiorstwie związany jest z dekompozycją łańcucha wartości oraz przekazaniem realizacji wybranych funkcji podmiotom zewnętrznym. Utożsamia się go z takimi działaniami, jak<sup>9</sup>:

- Pozyskiwaniem zewnętrznych sił wytwórczych<sup>10</sup>.
- Zlecaniem wykonania dóbr i usług innym firmom niż wewnętrzne działy przedsiębiorstwa.
- Przesuwaniem części bieżącej działalności danej firmy poza jej ramy organizacyjne<sup>11</sup>.
- Wykorzystywaniem zewnętrznych wykonawców i ich zasobów do realizacji zadań firmy, zamiast obciążania własnych zasobów.
- Importowaniem pośrednich nakładów przez przedsiębiorstwa krajowe z zagranicy<sup>12</sup>.
- Nawiązywaniem strategicznych, wieloletnich aliansów między firmą odbiorcą a firmą dostawcą dóbr i usług.

<sup>9</sup> M. Pańkowska, *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998, s. 14.

<sup>10</sup> S. Wesolowski, *Zaopatrzenie materiałowe w nowoczesnych koncepcjach zarządzania*, GMiL nr 1/1994, s. 2-5.

<sup>11</sup> P. McHugh, G. Merli, Wheeler III, A. William, *Beyond Business Process Reengineering. Towards the Holnic Enterprise*. J. Wiley and Son, Chichester 1995, s. 135.

<sup>12</sup> R.C. Feenstra, G.H. Hanson, *Globalization. Outsourcing and Wage Inequality*. AEA Papers and Proceedings, Vol. 86, No 2, 1996, s. 240-245.

- Globalnym wykorzystaniem zasobów oraz przeniesieniem produkcji do miejsca o taniej sile roboczej<sup>13</sup>.

Jednocześnie stwierdza się, że outsourcing jest charakteryzowany przez pięć elementów, do których zalicza się<sup>14</sup>:

- Bliskie powiązania pomiędzy procesami outsourcingu i kluczowymi czynnikami sukcesu firm w przemyśle.
- Transfer prawa własności funkcji biznesu wcześniej prowadzonych wewnętrznie, często zawierający transfer personelu i fizycznych aktywów w kierunku dostawcy.
- Kontrakty globalne, dłuższe i bardziej zwarte niż w klasycznych umowach kontraktowych.
- Długoterminowe zobowiązania pomiędzy klientem i dostawcą usług.
- Kontraktowe określenie poziomu usług i zobowiązań partnerów.

## 2. Obszary, motywy i mankamenty outsourcingu

Przedsiębiorstwa mogą poddawać outsourcingowi zarówno wszystkie obszary jego funkcjonowania jak i jego wydzielone części takie jak: system księgowy, płacowy, kadrowy, zaopatrzenia, dystrybucję czy systemy zarządzania technologiami informatycznymi<sup>15</sup>. Stanowi bardzo użyteczne narzędzie służące redukcji kosztów i poprawie efektywności działania. Dostarcza przedsiębiorstwu znacznej wartości, która może przybierać postać sprawności działania zwłaszcza w dostosowywaniu się do zmiennych warunków biznesu, poprawy jakości produktów, wzrostu produktywności, szybkości we wprowadzaniu nowości na rynek, czy dostępu do doświadczenia i umiejętności partnerów.

Pozwala również firmie skupić się na tych elementach biznesu, które są dla niego kluczową kompetencją<sup>16</sup>. Firmy podejmujące decyzje dotyczące zlecenia wykonania niektórych zadań na zewnątrz mogą skupiać się na swoich podstawowych celach i inwestować więcej środków w dziedzinie badania i rozwoju, dzięki czemu osiągają wyższą rentowność i efektywność działania niż byłoby to możliwe w sytuacji, gdy wszystkie zadania związane z produkcją danego dobra realizowane byłyby samodzielnie.

Analizując przekazane do realizacji podmiotom zewnętrznym zakresy działalności należy podkreślić, że przedsiębiorstwo nie powinno nigdy pozbywać się swoich kluczowych kompetencji<sup>17</sup>, to jest tych obszarów, które są wyjątkowe, specyficzne i unikalne, i które budują pozycje przedsiębiorstwa w długim horyzoncie czasowym<sup>18</sup>. Poważnym zagrożeniem jest, bowiem możliwość osłabienia pozycji konkurencyjnej w wyniku utraty umiejęt-

<sup>13</sup> R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 174.

<sup>14</sup> B. Quelin, F. Duhamel, *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*, *European Management Journal*, Vol. 21, no. 5, 2003, s. 648.

<sup>15</sup> A. Vining, S. Globerman, *A Conceptual Framework for Understanding Outsourcing Decision*, *European Management Journal*, Vol. 17, no. 6, 1999, s. 646.

<sup>16</sup> J. Barthelemy, *The seven deadly sins of ... op.cit.*, s. 87.

<sup>17</sup> L. Ellram, C. Billington, *Purchasing leverage ...op. cit.*, s. 15.

<sup>18</sup> Zob.: C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May-June 1990, s. 81.

ności i wiedzy przez personel, niedoinwestowania a także podjęcie inicjatyw przez dostawcę, który przejął wiedzę fachową<sup>19</sup>.

Podstawowym, łatwo identyfikowalnym motywem skłaniającym firmy do outsourcingu jest dążenie do minimalizacji kosztów<sup>20</sup>. Inne przyczyny mogą wiązać się z brakiem odpowiedniej kadry i specjalistów, dążeniem do poprawy jakości, skróceniem czasu wprowadzania nowych rozwiązań<sup>21</sup> oraz wykorzystaniem rozwoju technologicznego partnerów w zakresie wytwarzania produktów i realizacji procesów produkcyjnych<sup>22</sup>. Podkreśla się, że przeniesienie niektórych procesów do realizacji u zleceniobiorców umożliwi obniżenie nakładów inwestycyjnych w środki trwałe, które stają się zbędne. Pozostały potencjał może być wykorzystywany bardziej efektywnie i elastycznie dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu<sup>23</sup>. Decyzje o outsourcingu przyczyniają się również do wzrostu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa<sup>24</sup>. Oprócz typowych korzyści wskazuje się również na mniej czytelne, do których można zaliczyć redukcję wartości czasu pracy kadry i osób zarządzających przedsiębiorstwem<sup>25</sup>.

Uogólniając korzyści płynące z outsourcingu można podzielić na bezpośrednio lub pośrednio związane z przedsięwzięciem outsourcingowym. Korzyści bezpośrednie to przede wszystkim redukcja kosztów jednostkowych usługi, podział kosztów inwestycyjnych, ograniczanie czynności menadżerskich oraz usprawnienia w zarządzaniu. Korzyści pośrednie związane są z osiągnięciem nowych celów ekonomicznych uzyskanych dzięki lepszemu zarządzaniu, zwiększenie efektywności działania, czy wykorzystywanie nowatorskich pomysłów partnerów.

Mimo wielu pozytywnych aspektów związanych z outsourcingiem działalności przedsiębiorstwa można wskazać pewne elementy negatywne. Według J. Penca wiele przedsiębiorstw odnoszących sukces dąży do wykonywania możliwie jak największej ilości części we własnym zakresie. Wynika to z troski o zachowanie najwyższych standardów jakościowych, oraz przekonania, że oryginalność i unikalność własnych wyrobów można zapewnić tylko samemu, a nie poprzez nabywanie ogólnodostępnych elementów<sup>26</sup>. Przedsiębiorstwa generalnie podejmują działania outsourcingowe w celu oszczędzania w krótkim terminie kosztów, np. takich jak koszty stałe. Przyczynia się to do tworzenia nieefektywnego, dro-

<sup>19</sup> K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe ... op. cit.* s. 290.

<sup>20</sup> A. Kakabades, N. Kakabades, *Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe, European Management Journal*, Vol. 20, no. 2, 2002, s. 190.

<sup>21</sup> Zob.: R. Gabryszak, *Outsourcing w sektorze IT, Przegląd Organizacji* nr 1/2006, s. 41-43.

<sup>22</sup> C. Lucero, *A relationship model between key problems of international purchasing and the post-purchase behavior on industrial firms, Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, no. 5, 2008, s. 332.

<sup>23</sup> M. Kotabe, *Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy, Academy of Management Executive*, no. 12, 1999, s. 107-109, za R. Gabryszak, *Outsourcing w sektorze IT, Przegląd Organizacji* nr 1/2006, s. 41-43.

<sup>24</sup> B. Jiang, J.A. Belohlav, S.T. Young, *Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan, Journal of Operations Management*, no. 25, 2005, s. 885.

<sup>25</sup> C. L. Gay, J. Essinger, *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele, wdrażanie, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002*, s. 140.

<sup>26</sup> J. Penc, *Nowe koncepcje zarządzania, op. cit.*, s. 11.

giego zarządzania i dużej liczby podwykonawców. Budowa tego rodzaju konstrukcji znacząco osłabia cel jaki stawiała sobie organizacja podejmując decyzje o outsourcingu<sup>27</sup>.

Należy również zaznaczyć, że dezintegracja własnego łańcucha wartości może przyczynić się do powstania wielu problemów, które niwelować będą uzyskane korzyści. Zdaniem D. Lei i M. Hitt głównym zastrzeżeniem w stosunku do outsourcing jest możliwość uzależnienia się od zewnętrznych źródeł zajmujących się produkcją komponentów i innych czynności, które zwiększają wartość dodaną produktu (głównie w zakresie działalności kapitałochłonnej). Jednocześnie podkreślają, że outsourcing zwiększa zależność od zewnętrznych umiejętności i zdolności produkcyjnych, a tym samym może ograniczać potencjał firmy w zakresie zdolności uczenia się i rozwoju nowych technologii, w szczególności tych umiejętności, które są potrzebne dla rozwoju nowego biznesu i kluczowych kompetencji<sup>28</sup>. Po wycofaniu się z outsourcingu przedsiębiorstwa mogą utracić swoją pozycję konkurencyjną ze względu na konieczność reinwestowania w obszary, które wcześniej zostały przekazane zewnętrznym podmiotom<sup>29</sup>. W literaturze spotyka się również twierdzenie, że redukcja kosztów, która jest główną przyczyną outsourcingu może być osiągnięta tylko w specyficznych warunkach, na przykład w przypadku, gdy zewnętrzny dostawca posiada dostęp do ekonomii skali produkcji, a odbiorca takich możliwości nie ma. Wskazuje się, że te same efekty polegające na redukcji kosztów prowadzenia pewnych zadań dzięki outsourcingowi można osiągnąć przeprowadzając wewnętrzną reorganizację i restrukturyzację. Należy, bowiem pamiętać, że wraz z outsourcingiem pojawiają się dodatkowe koszty powiązane z zewnętrznym dostawcą, które zwiększają koszt całkowity podjętej decyzji. Do kosztów tych zalicza się koszty wyboru dostawcy, koszty prowadzenia negocjacji działań handlowych, koszty reorganizacji i kontroli itp.<sup>30</sup>.

Istotnym mankamentem jest również sytuacja, w której w miarę rozwoju kontaktów następuje indywidualizacja usług, czyli dostosowywanie się do potrzeb i wymagań klienta. Wiąże się to z przekazaniem znacznej części kontroli nad zarządzaniem wydzielonymi procesami produkcyjnymi firmom zewnętrznym. Powstaje ryzyko utraty kontroli, lub jej znacznego ograniczenia nad poszczególnymi procesami, co w konsekwencji może doprowadzić do utraty nadzoru nad całym łańcuchem dostaw. Ryzyko związane z realizacją przedsięwzięcia zawsze leży po stronie odbiorcy, ze względu na korzystanie z zewnętrznych źródeł zasobowych. W przypadku outsourcingu często występuje transfer własnych zasobów do przedsiębiorstwa zleceniobiorcy, co powinno przyczynić się do podziału ryzyka. Zleceniodawca rezygnując z prawa posiadania koniecznych zasobów fizycznych, rezygnuje jednocześnie z monitoringu i kontroli procesów, zachowań i wyników prac prowadzonych u zleceniobiorcy. Ocenia się ich poprzez realizację przekazanych zadań w momencie ich wykonania, tak zatem outsourcing wiąże się z koniecznością intensyfikacji

---

<sup>27</sup> L. Ellram, C. Billington, *Purchasing leverage ... op. cit.*, s. 15.

<sup>28</sup> D. Lei, M. Hitt, *Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firms Skills and Capabilities*, *Journal of Management*, Vol. 29, no. 5, 1995, s. 836.

<sup>29</sup> B. Jiang, J.A. Belohlav, S.T. Young, *Outsourcing impact on manufacturing firms' value... op. cit.* s. 886.

<sup>30</sup> B. Quelin, F. Duhamel, *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy ...op. cit.*, s. 648.

zauwania<sup>31</sup>. Zaufanie ma istotny wpływ na budowę przewagi konkurencyjnej, polegającej na odpowiedniej koordynacji współpracy z partnerami zarówno z przodu jak i tyłu łańcucha wartości, kreowanego przez podmioty odpowiedzialne za: koncepcję projektu, organizację i realizację zaopatrzenia, produkcję, logistykę i sprzedaż<sup>32</sup>.

Redukcję ryzyka można uzyskać także poprzez większą koordynację działań pomiędzy zleceniodawcą i zleceniobiorcą, która polega na dwukierunkowej, skutecznej i sprawnej wymianie informacji dotyczącej wzajemnej współpracy. Koordynacja przyczynia się do nawiązania ściślejszych stosunków niż ma to miejsce w typowych transakcjach. W układach takich wymagane jest, zatem większe wzajemne zaufanie<sup>33</sup>.

### 3. Charakterystyka próby badawczej

Badania związane z działalnością outsourcingową przedsiębiorstw były prowadzone w ramach szerszych prac badawczych związanych z stanem, uwarunkowaniami i perspektywami rozwoju międzyorganizacyjnej kooperacji. Dotyczyły relacji i związków występujących pomiędzy polskimi przedsiębiorstwami występującymi zarówno w charakterze zleceniodawców jak i zleceniobiorców. W szczególności skupiały się na motywach i bodźcach skłaniających organizacje do nawiązywania aktywnych porozumień, barierach i mankamentach ich rozwoju, obszarów współpracy oraz jej jakości. Prowadzone były w latach 2008-2009 metodą ankietową przy wykorzystaniu kwestionariusza badawczego poszerzoną o wywiad bezpośredni. Dobór próby miał charakter nielosowy, celowy, nie można zatem uogólniać uzyskanych wyników na ogół przedsiębiorstw w Polsce. Rezultaty jednak dają pewien wgląd w istotę outsourcingu i stanowią ważną ilustrację prowadzonych rozważań teoretycznych.

W badaniach udział wzięło 226 przedsiębiorstw, które według klasyfikacji EKD kategoryzuje się do grupy przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego<sup>34</sup>. Profil działalności próby był bardzo szeroki i obejmował liczne branże i rodzaje działalności co uniemożliwiło stworzenie jednolitego i spójnego portretu. Należy zaznaczyć, że współcześnie przynależność branżowa nie oddaje istoty działalności, rzadko bowiem którykolwiek podmiot opiera swoje funkcjonowanie o jeden specyficzny rodzaj działania. Najczęściej podstawowa działalność jest rozszerzona o handel, dystrybucję, transport, składowanie i magazynowanie własnych lub powierzonych produktów a także świadczenie różnorodnych usług przemysłowych w ramach posiadanych wolnych mocy produkcyjnych. W szczególności badane podmioty wskazały na następujące domeny działalności:

- Produkcja i montaż,
- Przetwórstwo surowców,

---

<sup>31</sup> S. Ang, *Toward conceptual clarity of outsourcing, Business Process Reengineering: Information System Opportunities and Challenges vol. A-54 B.C. Glasson, et al (Editors) Elsevier Science BV (North Holland) IFIP, 1994, s. 113-126.*

<sup>32</sup> T. Kafel, M. Lisiński, *Metoda łańcucha wartości M. Portera, Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania, w: praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, AE Kraków, Kraków 1995, s. 15-31.*

<sup>33</sup> T.H. Chiles, J.F. McMackin, *Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics, Academy of Management Review, Vol 21, No 1, 1996, s. 73-99.*

<sup>34</sup> *Grupy od 15-37 według Europejskiej Klasyfikacji Gospodarczej.*

- Świadczenie usług produkcyjnych (takich jak obróbka metali, tworzyw sztucznych, malowanie, lakierowanie, montaż na zlecenie, pakowanie, itp.),
- Świadczenie usług okołoprodukcyjnych (utrzymanie czystości, ochrona obiektów, wywóz i utylizacja odpadów, wynajem pracowników, maszyn, środków transportu, itp.),
- Świadczenie usług transportowo – spedycyjnych, magazynowania, składu, załadunku i rozładunku, itp.,
- Świadczenie usług związanych z utrzymaniem ruchu, konserwacją maszyn i urządzeń, remontami doraźnymi i kapitalnymi,
- Świadczenie usług w zakresie doradztwa technicznego (opracowywanie różnego rodzaju analiz, prowadzenie szkoleń, treningów, itp.).

Badana próba została również poddana tradycyjnej klasyfikacji według ilości zatrudnionych pracowników. W jej ramach zidentyfikowano 94 podmioty małe o średnim zatrudnieniu w przedziale 10-49 osób, które stanowią 41,6% próby, 96 podmiotów średnich o zatrudnieniu w przedziale 50-249 osób, stanowiące 42,5% próby oraz 36 podmiotów dużych o zatrudnieniu przekraczającym 250 osób, stanowiące 15,9% próby. Należy zaznaczyć, że na wcześniejszych etapach prac badawczych wyeliminowano podmioty zatrudniające poniżej 10 pracowników. Uznano, że niewielka skala ich działalności znacząco może zawęzić aspekt poznawczy pracy.

**Tabela 2.** Struktura badanych podmiotów według kryterium zatrudnienia wraz z perspektywą rozwoju

Liczba zatrudnionych	Próba ogółem N = 226			
	Rok 2009		Rok 2014	
	LW	Udział %	LW	Udział %
10 – 24	68	30,0	62	27,3
25 – 49	26	11,5	28	12,4
50 – 99	51	22,6	49	21,7
100 – 249	45	19,9	47	20,8
250 – 499	18	8,0	22	9,8
500 – 1000	9	4,0	11	4,9
Powyżej 1000	9	4,0	7	3,1

Źródło: opracowanie własne.

#### 4. Obszary i motywy outsourcingu w badaniach empirycznych

Współcześnie wiele przedsiębiorstw swoją działalność opiera o współpracę z zewnętrznymi podmiotami. Zakres i charakter tej współpracy jest różny i stanowi wypadkową funkcji pozycji konkurencyjnej, posiadanych zasobów, siły nabywczej, kosztu kapitału oraz umiejętności w zakresie zarządzania zarówno zleceniodawcy jak i zleceniobiorcy. Należy podkreślić, że znajomość zakresu i obszarów outsourcingu umożliwia określenie poziomu specjalizacji przedsiębiorstwa oraz jego tendencji i skłonności do współpracy z zewnętrznymi partnerami.

W toku prowadzonych analiz badaniu podlegały obszary działalności przedsiębiorstwa podlegające outsourcingowi, to znaczy te obszary, które funkcjonowały w przedsiębior-



stwie, a następnie ich realizacja została przekazana podmiotom zewnętrznym na podstawie zawartego porozumienia. Decyzja o outsourcingu poprzedzona jest dokładną analizą procesów produkcyjnych i wykonywanych funkcji pod kątem możliwości i kosztów ich wykonania we własnym zakresie jak i zlecenia ich wykonania przez zewnętrzne podmioty. Takie podejście umożliwia skupienie się na tych obszarach, w których przedsiębiorstwo się specjalizuje, i w ramach których może wykorzystać swoje kluczowe kompetencje.

Analizując uzyskane wyniki stwierdza się, że szeroka i istotna współpraca przebiega w zakresie pozyskiwania materiałów i części zamiennych do posiadanego parku maszyn. Dotychczas elementy te był utrzymywane w magazynach zakładowych blokując znaczne środki finansowe. Mimo, że nie biorą one bezpośredniego udziału w tworzeniu wartości ich znaczenie w przedsiębiorstwie produkcyjnym jest bardzo duże, ponieważ stanowią o bezpieczeństwie i ciągłości pracy. Brak jednego elementu czy części zamiennych o kluczowym znaczeniu w procesie technologicznym skutecznie może wykluczyć określoną linię produkcyjną lub maszynę z ciągu produkcyjnego i negatywnie wpłynąć na planowane rezultaty. Należy podkreślić, że w dobie konieczności skracania cykli produkcyjnych i szybkiego dostarczania wyrobów na rynek zapewnienie bezpieczeństwa i ciągłości pracy może mieć dla przedsiębiorstwa kluczowe znaczenie. Z dostaw materiałów, części i elementów przeznaczonych do utrzymania w dobrej kondycji parku maszyn korzystają 133 podmioty, stanowiące 58,8% próby. Sytuacja ta nie ulegnie dużej zmianie, zaledwie 6 podmiotów zamierza podjąć decyzję o outsourcingu i zleceniu prac związanych z bezpieczeństwem i ciągłością pracy podmiotom zewnętrznym, pozostałe w dalszym ciągu zamierzają zajmować się tą działalnością.

**Tabela 3.** Podstawowe obszary outsourcingu wraz z zamierzeniami rozwojowymi

Obszar outsourcingu	Rok 2009 (N – 226)		Zamierzenia 2014 (N – 226)	
	Liczba wskazań	Udział %	Liczba wskazań	Udział %
Części zamienne i materiały utrzymania ruchu	133	58,8	139	61,5
Duże podzespoły i elementy składowe	46	20,35	52	23,01
Produkcja części i elementów składowych	70	30,97	67	29,65
Montaż i konstrukcja wyrobów	36	15,93	38	16,81
Inne usługi produkcyjne	33	14,60	31	13,72
Usługi utrzymania ruchu	8	3,54	9	3,98
Transport	42	18,58	44	19,47
Usługi składu i magazynowania	21	9,29	23	10,18
Usługi remontowo – naprawcze	33	14,60	33	14,60
Marketing	7	3,10	7	3,10
Księgowość i finanse	9	3,98	11	4,87
Prace badawczo – rozwojowe	34	15,04	48	21,23
Doradztwo techniczne	24	10,62	31	13,72

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym obszarem podlegającym outsourcingowi jest wydzielenie i przekazanie na zewnątrz produkcji części i elementów składowych wytwarzanych wyrobów oraz produk-

cja dużych elementów i podzespołów. Pierwszy obszar został wskazany przez 70 podmiotów stanowiących 31% próby badawczej, drugi natomiast przez 46 podmiotów stanowiących nieco ponad 20 % próby. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa nie planują jednak znacząco rozwijać tego rodzaju współpracy w przyszłości, świadczą o tym zamierzenia dotyczące ograniczenia współpracy w przypadku produkcji części i elementów składowych przez trzy podmioty, natomiast sześć podmiotów planuje dokonać rozwoju współpracy w zakresie pozyskiwania dużych podzespołów i elementów składowych. Do innych istotnych obszarów podlegających outsourcingowi należą usługi transportowe, wskazane przez 42 przedsiębiorstwa, montaż i konstrukcja wyrobów wskazane przez 36 przedsiębiorstw, prace badawczo – rozwojowe reprezentowane przez 34 przedsiębiorstwa oraz usługi produkcyjne i usługi remontowo – naprawcze, z których korzysta 14,6% próby badawczej (33 przedsiębiorstwa). W ramach usług produkcyjnych wskazano na wykonywanie takich czynności jak usługi montażu, malowania, lakierowania, toczenia, skrawania, frezowania itp. Są to usługi wykonywane na zlecenie i najczęściej pod nadzorem przedsiębiorstwa zlecającego, który aktywnie ingeruje w sposób ich wykonania. Usługi te w procesach produkcyjnych zleciodawcy mają istotne znaczenie, jakiegokolwiek odstępstwa od formalnych wymogów (np. materiałowych) mogą przyczynić się do obniżenia jakości, a tym samym wartości tworzonych dóbr.

Analizując uzyskane wyniki należy stwierdzić, że znaczący rozwój outsourcingu planowany jest jedynie w zakresie prac badawczo rozwojowych oraz doradztwa technicznego. Prace badawczo – rozwojowe dotyczące zarówno nowych technologii jak i nowych produktów planuje rozwinąć 14 przedsiębiorstw, doradztwo techniczne natomiast 7. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa planując rozwój współpracy w zakresie prac badawczo – rozwojowych i doradztwa technicznego zdają sobie sprawę, że we współczesnej silnie konkurencyjnej gospodarce samodzielne działanie oparte na zasadzie samofinansowania i samorozwoju jest skazane na niepowodzenie. Tylko wielopłaszczyznowa kooperacja umożliwi pozyskanie nowych technik i technologii wytwarzania, które mogą przyczynić się do szybkiego wzrostu będącego podstawą pozycji konkurencyjnej.

Badając obszary outsourcingu warto zwrócić uwagę na jego strukturę ze względu na kryterium wielkości firmy. W badanej próbie najaktywniej działają przedsiębiorstwa duże, które poddają outsourcingowi wiele obszarów funkcjonowania, najmniej aktywne są natomiast przedsiębiorstwa małe, które starają się wykonać większość funkcji i procesów we własnym zakresie (tabela 4).

**Tabela 4.** Podstawowe obszary outsourcingu wraz z zamierzeniami rozwojowymi według kryterium wielkości firmy (N – 226)

Obszar outsourcingu	Przedsiębiorstwa małe N - 94				Przedsiębiorstw średnie N - 96				Przedsiębiorstwa duże N - 36			
	2009		2014		2009		2014		2009		2014	
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%
Części zamienne i materiały utrzymania ruchu	42	44,7	42	44,7	64	66,7	68	70,8	27	75,0	29	80,5
Produkcja dużych podzespołów i elementów składowych	7	7,4	10	10,6	28	29,1	30	31,2	11	30,5	12	33,3
Produkcja części i elementów składowych do montażu	18	19,1	19	20,2	37	38,5	34	35,4	15	41,7	14	38,9

Montaż i konstrukcja wyrobów	15	15,9	15	15,9	17	17,7	19	19,8	4	11,1	4	11,1
Inne usługi produkcyjne	7	7,4	7	7,4	18	18,7	18	18,7	8	22,2	6	16,7
Utrzymanie ruchu	2	2,1	2	2,1	5	5,2	5	5,2	1	2,8	2	5,5
Transport	16	17,0	16	17,0	19	19,8	19	19,8	7	19,4	9	25,0
Usługi składu i magazynowania	8	8,5	9	9,6	12	12,5	13	13,5	1	2,8	1	2,8
Usługi remontowo – naprawcze	13	13,8	14	14,9	18	18,7	17	17,7	2	5,5	2	5,5
Marketing	3	3,2	3	3,2	4	4,1	4	4,1	0	0	0	0,0
Księgowość i finanse	5	5,3	7	7,4	3	3,1	3	3,1	1	2,8	1	2,8
Prace badawczo – rozwojowe	9	9,6	15	15,9	15	15,6	23	23,9	10	28,8	10	27,8
Doradztwo techniczne	8	8,5	12	12,8	10	10,4	13	13,5	6	16,7	6	16,7

L – liczba wskazań, % - udział procentowy

Źródło: opracowanie własne.

W toku prowadzonych badań podjęto również próbę zidentyfikowania motywów leżących u podstaw działalności outsourcingowej. Respondenci zostali poproszeni o ocenę wskazanych motywów w pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczał bardzo małe znaczenie, 5 natomiast bardzo duże znaczenie. Dodatkowo przedsiębiorstwa miały możliwość wskazania innych motywów specyficznych dla danej branży czy przedsiębiorstwa. Analizując uzyskane rezultaty można wskazać, że podstawowym oczekiwaniem ze strony outsourcingu jest ograniczenie ryzyka związanego z prowadzoną działalnością ( $s = 4,4$ ). Przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że dostawcy usług outsourcingowych specjalizują się w zakresie pewnych obszarów, dzięki czemu są w stanie działać sprawniej, skuteczniej przy jednoczesnej redukcji kosztów. Współpraca pozwala również optymalizować wykorzystanie posiadanych zasobów i umiejętności oraz skupienie się na swoich kluczowych kompetencjach ( $s = 4,2$ ) oraz generować większe przychody i zyski ( $s = 4,1$ ), zwłaszcza w kontekście zwiększania skali produkcji, którą można uzyskać poprzez angażowanie się w realizację wąskich specjalistycznych obszarów działania. Outsourcing zdaniem respondentów istotnie przyczynia się również do redukcji kosztów zarówno działalności operacyjnej ( $s = 3,8$ ) jak i kosztów inwestycyjnych ( $s = 3,8$ ). Wydzielając określone obszary na zewnątrz przedsiębiorstwa można ograniczyć wydatki inwestycyjne, a zaoszczędzone środki przeznaczyć na rozwój tych obszarów, które pozostawiono we własnej gestii. Mniejsze znaczenie posiada natomiast możliwość wykorzystania marki dostawcy usług outsourcingowych ( $s = 2,6$ ) oraz wykorzystanie dostawców do rozwoju nowych rynków ( $s = 1,8$ ). Niewielką wagą charakteryzuje się również możliwość wykorzystania zaawansowanych technik produkcyjnych, których źródłem są dostawcy usług outsourcingowych ( $s = 1,5$ ). Niska ocena związana jest z małym zaufaniem występującym pomiędzy przedsiębiorstwami oraz niewielkim zaangażowaniem poszczególnych przedsiębiorstw w działalność partnerów.

**Tabela 5. Motywy outsourcingu (N – 226)**

Cel outsourcingu	OW	SA	OS
Redukcja ryzyka niepowodzenia prowadzonej działalności	88,3	4,4	0,97
Lepsze wykorzystanie wewnętrznych zasobów i skupienie się na	84,2	4,2	0,92

własnych kluczowych kompetencjach	72,4	4,1	0,96
Generowanie większych przychodów i zysków	83,2	3,8	1,17
Redukcja kosztów działalności Ograniczenie inwestycji	64,1	2,6	1,20
Wykorzystanie marki dostawcy usług outsourcingowych	48,2		1,11
Wykorzystanie specjalistycznej wiedzy dostarczonej przez dostawcę usług outsourcingowych	38,5	2,3	1,02
Wykorzystanie dostawców usług outsourcingowych do rozwoju nowych rynków	41,2	1,8	0,97
Wykorzystanie zaawansowanych technik produkcyjnych dostarczanych przez dostawców usług outsourcingowych	31,5	1,5	1,28

OW – odsetek wskazań, SA –średnia arytmetyczna, OS – odchylenie standardowe.

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Podsumowując, należy zwrócić uwagę na fakt, że polskie przedsiębiorstwa charakteryzują się niską skłonnością do współpracy. Wiele podmiotów stara się realizować większość funkcji w oparciu o własne zasoby i umiejętności, współpracując tylko w tych obszarach, w których jest to niezbędne. U podstaw niskiej skłonności do kooperacji leży wiele przyczyn, spośród których warto zwrócić uwagę na:

- Niskie zaufanie do kontrahentów i obawę o dopuszczenie podmiotów zewnętrznych do posiadanych technologii, wiedzy, rynków które mogłyby zostać skopiowane lub wykorzystane przez nieuczciwych kontrahentów,
- Niewielkie zaangażowanie w realizację wspólnych celów, zwłaszcza w przypadku odroczonej korzyści,
- Złe doświadczenia płynące ze współpracy z wcześniejszych okresów (niska jakość wytwarzanych elementów, spóźnienia w realizacji zamówień, trudności z regulowaniem zobowiązań, itp.),
- Nieustabilizowaną sytuację gospodarczą, rosnące koszty pracy, wzrost inflacji,
- Krótki okres życia znacznej ilości przedsiębiorstw,
- Asymetrię sił występującą pomiędzy współpracującymi przedsiębiorstwami, co powoduje wywieranie presji przez podmioty silniejsze,
- Małą innowacyjność i inicjatywę większości przedsiębiorstw, które biernie dostosowują się do wymogów i stawianych żądań.

Mimo niewielkiej skłonności do współpracy większość przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę, że rozwój, wzrost wartości i możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej związana jest z aktywną i szeroką kooperacją, w której wiele obszarów działania realizowana będzie przez kontrahentów, darzonych pełnym zaufaniem, którzy zaangażowani będą w realizację wspólnych celów.

## 6. Literatura

- [1] Ang S., *Toward conceptual clarity of outsourcing*, Business Process Reengineering: Information System Opportunities and Challenges vol. A-54.

- 
- [2] Arnold U., *New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept*, European Journal of Purchasing & Supply Management, no. 6, 2000.
- [3] Barthelemy J., *The seven deadly sins of outsourcing*, Academy of Management Executive, Vol. 17, no. 2, 2003.
- [4] Chiles T.H., McMackin J.F., *Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics*, Academy of Management Review, Vol 21, No 1, 1996.
- [5] Dudzik M., *Outsourcing zakupów, czyli koniec funkcji zakupów?*, Gospodarka Materialowa i Logistyka nr 1, 2005.
- [6] Egger H., Falkinger J., *The distributional effects of international outsourcing in a 2 x 2 production model*, North American Ellram L., Billington C., Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision, European Journal of Purchasing & Supply Management, no. 7, 2001.
- [7] Feenstra R.C., Hanson G.H., *Globalization. Outsourcing and Wage Inequality*. AEA Papers and Proceedings, Vol. 86, No 2, 1996.
- [8] Fill C., Visser E., *The outsourcing dilemma: a composite approach to the make or buy decision*, Management Decision, Vol. 38, no 1/2, 2000.
- [9] Gabryszak R., *Outsourcing w sektorze IT*, Przegląd Organizacji nr 1/2006.
- [10] Gay C. L., Essinger J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele, wdrażanie*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2002.
- [11] Glasson B.C., et al (Editors) Elsevier Science BV (North Holland) IFIP, 1994.
- [12] Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- [13] Hatonen J., Eriksson T., *30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future*, Journal of International Management, no. 15, 2009.
- [14] Journal of Economics and Finance, no. 14, 2003.
- [15] Jiang B., Belohlav J.A., Young S.T., *Outsourcing impact on manufacturing firms' value: Evidence from Japan*, Journal of Operations Management, no. 25, 2005.
- [16] Kafel T., Lisiński M., *Metoda łańcucha wartości M. Portera, Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania*, w: praca zbiorowa pod red. A. Stabryły, AE Kraków, Kraków 1995.
- [17] Kakabades A., Kakabades N., *Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe*, European Management Journal, Vol. 20, no. 2, 2002.
- [18] Kotabe M., *Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy*, Academy of Management Executive, no. 12, 1999.
- [19] Lei D., Hitt M., *Strategic Restructuring and Outsourcing: The Effect of Mergers and Acquisitions and LBOs on Building Firms Skills and Capabilities*, Journal of Management, Vol. 29, no. 5, 1995.
- [20] Lucero C., *A relationship model between key problems of international purchasing and the post-purchase behavior on industrial firms*, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 23, no. 5, 2008.
- [21] Lysons K., Gillinham M., *Purchasing and Supply Chain Management*, wyd. III, Prentice Hall, 2003.
- [22] Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004.
- [23] McHugh P., Merli G., Wheeler III, William A., *Beyond Business Process Reengineering. Towards the Holnic Enterprise*. J. Wiley and Son, Chichester 1995.

- [24] Pańkowska M., *Współdziałanie podmiotów rynku produktów i usług informatycznych*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1998.
- [25] Penc J., *Nowe koncepcje zarządzania*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 7, 2002.
- [26] Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, May-June 1990.
- [27] Quelin B., Duhamel F., *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks*, *European Management Journal*, Vol. 21, no. 5, 2003.
- [28] Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
- [29] Vining A., Globerman S., *A Conceptual Framework for Understanding Outsourcing Decision*, *European Management Journal*, Vol. 17, no. 6, 1999.
- [30] Wesolowski S., *Zaopatrzenie materiałowe w nowoczesnych koncepcjach zarządzania*, *GMiL* nr 1/1994.

#### Streszczenie

*Współczesny rozwój przedsiębiorstw jest bardzo silnie powiązany z jednym ze trendów rozwijającym się od początków lat 90 – tych dwudziestego wieku - outsourcingiem. Pozwala dokonać restrukturyzacji organizacji, zwiększyć jej elastyczność w reakcji na pojawiające się ryzyko i niepewność działania a także obniżyć koszty zarówno bezpośrednio jak i pośrednio związane z procesami produkcji. Znajduje zastosowanie w tych obszarach działalności przedsiębiorstwa, które dzięki wydzieleniu ich i przekazaniu do realizacji podmiotom zewnętrznym można wykonać szybciej, sprawniej i po niższym koszcie. Pozwala również przedsiębiorstwu skupić się na tych funkcjach i dziedzinach, które dzięki posiadanym zasobom, umiejętnościom i doświadczeniu wykonuje najlepiej. Celem opracowania jest w oparciu o badania empiryczne ukazanie obszarów działalności przedsiębiorstw, które podlegają wyodrębnieniu i przekazaniu ich realizacji podmiotom zewnętrznym oraz wskazanie motywów, które leżą u podstaw decyzji outsourcingowych.*

**Słowa kluczowe:** outsourcing, strategia, motywy i mankamenty outsourcingu, korzyści outsourcingu, koszty transakcji.

## ENTERPRISE OUTSOURCING ACTIVITY IN EMPIRICAL EXAMINATIONS

### Summary

*The modern development of enterprises is very strongly connected with one of the tendencies developing since the 90's of the XX century – outsourcing. This enables restructuring of the organization, increase its elasticity in reaction to the appeared risk and insecurity of activity as well as decrease costs connected with the direct and indirect production processes. This is applied in these areas of enterprise activity which through their allocation to the realization by the exterior subject, may be fulfilled faster, more efficiently and at lower costs. This enables the enterprise to focus on these functions and*

---

*areas, which thanks to the possessed resources, abilities and experiences, are performed the best. On the basis of empirical examination the paper presents the areas of enterprises activities which are outsourced and allocated to the exterior entities and indicates the motives influencing the outsourcing decisions.*

**Keywords:** outsourcing, strategy, motives and drawbacks of outsourcing, benefits of outsourcing, transaction cost.

*Translated by Dariusz Nowak*

DARIUSZ NOWAK  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu  
e-mail: [dariusz.nowak@ue.poznan.pl](mailto:dariusz.nowak@ue.poznan.pl)

