

# **TEORIA EKONOMII WOBEC PRZEOBRAŻEŃ STRUKTURALNYCH**

**Redaktor naukowy  
Jacek Pietrucha**



**Katowice 2011**

## **Komitet Redakcyjny**

Stanisław Swadźba (redaktor naczelny), Magdalena Tusińska (sekretarz),  
Teresa Kraśnicka, Maria Michałowska, Celina Olszak

## **Recenzenci**

Tomasz Bernat

Urszula Zagóra-Jonszta

Joanna Żabińska

## **Redaktor**

Jadwiga Popławska-Mszyca

## **Skład tekstu**

Urszula Grendys

● Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2011

**ISBN 978-83-7246-694-5**

**ISSN 2083-8611**

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości bądź części  
niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej techniki reprodukcji,  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

WYDAWNICTWO UNIwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel. 32 25 77 635, fax 32 25 77 643

www.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

# SPIS TREŚCI

---

---

WSTĘP .....	9
<b>CZĘŚĆ I. ROLA INNOWACJI W ZMIANACH STRUKTURALNYCH</b>	
Tomasz Grzegorz Grosse: LOGIKA ROZWOJU EUROPEJSKIEJ PRZESTRZENI BADAWCZEJ A WYZWANIA STRATEGII GOSPODARCZEJ POLSKI .....	13
Summary .....	21
Łukasz Wściubiak: UWARUNKOWANIA I BARIERY WSPÓŁPRACY POMIĘDZY ŚROKOWISKAMI NAUKI I BIZNESU W POLSCE .....	23
Summary .....	30
Magdalena A. Kolka: STAN I PERSPEKTYWY INNOWACYJNOŚCI W POLSCE .....	31
Summary .....	40
Anna Lis, Adrian Lis: KLASTRY I INICJATYWY KLASTROWE W GOSPODARCE .....	41
Summary .....	49
Tomasz Tylec: ROLA INNOWACJI W PROCESIE ROZWOJU TECHNOLOGII ENERGETYCZNYCH .....	51
Summary .....	60
Maciej Zmysłowski: INNOWACJE JAKO CZYNNIK ROZWOJU SPOŁECZNEGO. ANALIZA WYBRANYCH PROJEKTÓW INNOWACYJNYCH REALIZOWANYCH W RAMACH EUROPEJSKIEGO FUNDUSZU SPOŁECZNEGO .....	61
Summary .....	70

## **CZĘŚĆ II. ZMIANY STRUKTURALNE Z PERSPEKTYWY BADAWCZEJ NOWEGO INSTYTUCJONALIZMU**

Dorota Kuder: INSTYTUCJONALIZM WOBEC GŁÓWNEGO NURTU EKONOMII .....	73
Summary .....	81
Marcin Broł: ODDZIAŁYWANIE SFERY INSTYTUCJONALNEJ NA FUNCJONOWANIE I EFEKTYWNOŚĆ SEKTORA PUBLICZNEGO .....	83
Summary .....	91
Anita Modrzejewska: KONSEKWENCJE ASYMETRYCZNE KSZTAŁTOWANEJ STRATEGII ROZWOJU UE DLA GOSPODARKI KRAJU PERYFERYJNEGO .....	93
Summary .....	101
Grażyna Wrzeszcz-Kamińska: INSTYTUCJONALNE ASPEKTY PODEJMOWANIA DZIAŁAŃ ZBIOROWYCH I REPREZENTACJI INTERESÓW .....	103
Summary .....	111
Anna Grześ: OUTSOURCING W ŚWIETLE EKONOMII KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH .....	113
Summary .....	122
Katarzyna Kopczewska: ROLA RENTY INSTYTUCJONALNEJ W ROZWOJU PRZESTRZENNYM .....	123
Summary .....	133
Andrzej Kacprzyk: INSTYTUCJONALNE DETERMINANTY WZROSTU GOSPODARCZEGO .....	135
Summary .....	145
Łukasz Goczek: CZYNNIKI WZROSTU PKB W KRAJACH POSTKOMUNISTYCZNYCH .....	147
Summary .....	157

### **CZĘŚĆ III. SYSTEM FINANSOWY WOBEC ZMIAN STRUKTURALNYCH**

Paweł Alberciak: OSZCZĘDNOŚCI I MAJĄTEK W GOSPODARCE ..	161
Summary .....	168
Ryszard Kata, Lech Zaręba: WIELOCZYNNIKOWA ANALIZA ROZWOJU RYNKU BANKOWOŚCI DETALICZNEJ W EUROPIE ŚRODKOWEJ I WSCHODNIEJ .....	169
Summary .....	178
Grzegorz Górniewicz: DŁUG PUBLICZNY. PRZYPADEK POLSKI ...	179
Summary .....	186
Adam Wyszowski: ULGI W PODATKU DOCHODOWYM OD OSÓB FIZYCZNYCH W KONTEKŚCIE ANALIZY TAX EXPENDITURES .....	187
Summary .....	197
Magdalena Ślebocka, Aneta Tylman: ZNACZENIE UDZIAŁÓW W PODATKU DOCHODOWYM OD OSÓB PRAWNYCH W DOCHODACH WŁASNYCH GMIN .....	199
Summary .....	208
Alicja Sekuła: POLITYKA PODATKOWA GDAŃSKA .....	209
Summary .....	218

**Anna Grześ\***

# **OUTSOURCING W ŚWIETLE EKONOMII KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH**

---

---

## **Wprowadzenie**

Wśród wielu rozwiązań stosowanych przez przedsiębiorstwa w celu poprawy efektywności ekonomicznej występuje outsourcing<sup>1</sup>. Na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat cieszy się on dużą popularnością. Mimo ostatniego kryzysu, jego wartość ciągle rośnie<sup>2</sup>. Stał się on w znacznej mierze środkiem do obniżania kosztów prowadzonej działalności.

Outsourcing ma cechy transakcji zawieranej na rynku pomiędzy współdziałającymi ze sobą firmami. O jego ekonomicznej sprawności decyduje relacja ceny (koszt dla zleceniodawcy) do efektów uzyskiwanych z zawieranych transakcji. Dlatego do opisu i zrozumienia efektywności działań outsourcingowych posłuży teoria ekonomii kosztów transakcyjnych w wydaniu R. Coase i O. Williamsona. Celem artykułu jest próba umiejscowienia koncepcji outsourcingu w teorii kosztów transakcyjnych i pokazania wspólnych cech występujących między nimi. W związku z powyższym celem postawiono następującą hipotezę badawczą: znajomość założeń ekonomii kosztów transakcyjnych jest niezbędna w podejmowaniu przez przedsiębiorstwa ekonomicznie uzasadnionych decyzji o outsourcingu czynności bądź procesów biznesowych.

## **Ekonomia kosztów transakcyjnych według R. Coase**

Aspekt funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw jest przedmiotem rozważań różnych dziedzin nauki. Podejmując liczne działania, w tym outsourcing, przedsiębiorcy kierują się wiedzą z ekonomii, a także z prawa, organi-

---

\* Zakład Zarządzania, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet w Białymstoku.

<sup>1</sup> Outsourcing oznacza wydzielenie ze struktury określonego procesu/funkcji lub ich części i przekazanie do realizacji zewnętrznemu podmiotowi krajowemu lub zagranicznemu z bliższej lub dalszej lokalizacji na podstawie długoterminowej umowy.

<sup>2</sup> Raport NellsonHall, za: D. Wolak: Europejski biznes postawił na outsourcing. „Rzeczpospolita” z 11.02.2010, dodatek Ekonomia.

zacji i zarządzania, psychologii czy innych dziedzin. Jednym z podstawowych nurtów ekonomii, mogących tłumaczyć zachodzące we współczesnych gospodarkach zjawiska, jest ekonomia kosztów transakcyjnych (EKT).

Przedstawienie wpływu dorobku EKT na outsourcing wymaga spojrzenia na sposób pojmowania i minimalizowania kosztów działalności przedsiębiorstwa. Jak zaznacza R. Coase, sam mechanizm rynkowy, będący podstawową determinantą teorii neoklasycznej, nie wystarcza do objaśnienia tego, jak funkcjonuje przedsiębiorstwo<sup>3</sup>. Mechanizm ten decyduje o efektywnej koordynacji zasobów na rynku, jednak uwzględniając takie kategorie, jak cena, popyt i podaż dóbr, nie wyjaśnia jednoznacznie, dlaczego podmiot osiąga taki, a nie inny poziom efektywności. Abstrahuje on od wpływu wielu innych czynników, takich jak np. organizacja podmiotu, koordynacja wewnętrznych procesów, właściwe przygotowanie i monitorowanie zleczanych na zewnątrz funkcji lub procesów, kompetencje dostawcy i jakość dostarczanych przez niego dóbr/usług<sup>4</sup>. O efektywnej koordynacji zasobów wewnątrz przedsiębiorstwa przesądza zatem „widzialna ręka” przedsiębiorcy<sup>5</sup>.

Zarówno w ramach koordynacji wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i przez rynek występują transakcje. Generują one liczne koszty (określane mianem kosztów transakcyjnych), które należy minimalizować<sup>6</sup>. Wśród kosztów „organizacji” produkcji za pomocą mechanizmu rynkowego Coase wskazał koszty ustalenia właściwej ceny dóbr/usług, koszty negocjacji i ustalenia ostatecznego kontraktu. Koszty te mogą być zmniejszane, choć nie zostaną nigdy wyeliminowane<sup>7</sup>. Wynika z tego, że w przedsiębiorstwie obok funkcji produkcji występują funkcje związane z zarządzaniem, które także generują koszty i wpływają na efektywność.

Zdaniem Coase, przedsiębiorca unika większości kosztów transakcji, organizując produkcję w ramach firmy<sup>8</sup>. Zawiera on jedynie kontrakt z pracownikami w opierając się na prawie i normach etycznych. Dlatego w działalności

<sup>3</sup> R.H. Coase: *The Nature of the Firm*. „Economica” 1937, Vol. 4, No. 16, s. 388.

<sup>4</sup> M. Iwanek, J. Wilkin: *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii*. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1997, s. 16.

<sup>5</sup> T. Gruszecki: *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. PWN, Warszawa 2002, s. 130.

<sup>6</sup> Należy zaznaczyć, iż sam R. Coase w cytowanej pracy *The Nature...* nie nazwał tych kosztów jeszcze w tamtym okresie mianem transakcyjnych, choć jego rozważania na temat kosztów transakcji stanowiły podstawę do tworzenia współczesnych (alternatywnych) teorii rozwoju przedsiębiorstwa.

<sup>7</sup> R. Coase: *Op. cit.*, s. 390-391.

<sup>8</sup> R. Coase traktuje firmę, jako „system relacji, który urzeczywistnia się, gdy alokacja zasobów zależy od przedsiębiorcy”. *Ibid.*, s. 393.

produkcyjnej dochodzi do integracji poziomej (combination) i pionowej (integration). Koszty zorganizowania każdej dodatkowej transakcji w ramach przedsiębiorstwa rosną do momentu zrównania się z kosztem prowadzenia tej samej transakcji w ramach innego podmiotu (tzn. kosztem koordynacji przez ceny na rynku). Po ich zrównaniu się nie ma ekonomicznego uzasadnienia do dalszego organicznego rozwoju<sup>9</sup>.

Po przekroczeniu określonej granicy wielkości przedsiębiorstwa, efektywność koordynowania przez przedsiębiorcę zmniejsza się. Jednakże udogodnienia techniczne (technologie informacyjno-komunikacyjne) oraz organizacyjne (usprawnienie organizacji pracy, wprowadzenie efektywnych sposobów motywowania) powodują spadek kosztów zarządzania i wzrost ekonomicznie uzasadnionych granic przedsiębiorstwa<sup>10</sup>.

Powyzsza zależność ma istotne znaczenie dla odpowiedzi na podstawowe pytanie: wydzielać na zewnątrz funkcję/proces czy wykonywać je w ramach firmy? Ekonomicznie uzasadniony staje się outsourcing funkcji, gdy koszty ich koordynacji przez kierownictwo są wyższe niż koszty koordynacji w ramach mechanizmu rynkowego. Inaczej mówiąc, o sposobie koordynacji decyduje zasada minimalizacji kosztów.

Współczesne przedsiębiorstwa mają świadomość, że niemożliwe jest utrzymanie wszystkich zasobów na relatywnie wysokim poziomie. Starają się one koncentrować na działalności podstawowej, a wydzielają coraz więcej funkcji lub procesów na zewnątrz, gdyż za podobną cenę mogą pozyskać usługi o wyższej jakości. Rezygnując z ich wykonania własnymi siłami między innymi ograniczają koszty stałe, a zwiększają zmienne, dzielą się ryzykiem ze swoimi partnerami outsourcingowymi.

Jednakże, jak słusznie zauważa Ł. Hardt, Coase formułując swoje wnioski położył główny nacisk na analizę pracodawca-pracownik. W wyniku takiego podejścia analiza wyboru formy kontraktu i jej wpływu na koszty prowadzenia transakcji nie uwzględnia przedmiotu relacji kontraktowej, czyli specyficznych aktywów<sup>11</sup>. Specyficzność zasobów może powodować ryzyko uzyskania ceny niższej od gwarantującej opłacalność produkcji, gdy dany produkt jest sprzedawany tylko jednemu odbiorcy. Pracownik z kolei może podjąć niekorzystną

<sup>9</sup> Ibid., s. 395.

<sup>10</sup> T. Gruszecki: Op. cit., s. 214.

<sup>11</sup> Ł. Hardt: *Ekonomia kosztów transakcyjnych – geneza i kierunki rozwoju*. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2009, s. 120.



dla firmy decyzję z różnych przyczyn, np. na podstawie słabego rozpoznania czynników wpływających na nią, dużej niepewności w podejmowaniu decyzji czy zachowania oportunistycznego.

## Teoria kosztów transakcyjnych według O. Williamsona

Wskazane wyżej przyczyny zostały mocno wyeksponowane w teorii O. Williamsona. Podobnie jak u Coase, podstawową jednostką analizy ekonomicznej jest transakcja. Transakcje mogą przybierać następujące formy: rynkową, hierarchiczną i hybrydową (mieszaną). Przyjęcie określonej formy transakcji zależy od wysokości kosztów z nią związanych. Wyodrębnia on dwie kategorie kosztów transakcyjnych:

- koszty ex ante, powstające w trakcie przygotowywania i negocjowania warunków kontraktów,
- koszty ex post, występujące podczas realizacji umowy kontraktowej.

Zestawienie rodzajów tych kosztów przedstawia tabela 1.

Tabela 1

Podstawowe rodzaje kosztów transakcyjnych

Rodzaje kosztów	Wyszczególnienie
Koszty transakcyjne ex ante	<p>Koszty koordynacji zawierające koszty:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ustalania ceny oraz wzajemnych zobowiązań,</li> <li>– informowania o ofertach,</li> <li>– o miejscach zawarcia transakcji,</li> <li>– negocjacji przed pierwszym oraz kolejnym zawarciem kontraktu,</li> <li>– koszty motywacji, wynikające z niekompletności i asymetrii informacji stron kontraktu (w tym umiejętności poszukiwania, rozpoznawania i oceny dostępnych ofert).</li> </ul>
Koszty transakcyjne ex post	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koszty niedopasowania się stron, powstałe w wyniku niedoskonałości umów kontraktowych, w rezultacie których może dojść do utraty pewnych korzyści i renegotjowania warunków, utrudnień we wprowadzaniu zmian zasad współpracy, w pomiarze wyników transakcji, w wycofaniu się jednej ze stron z kontraktu przed upływem terminu,</li> <li>– koszty monitorowania przebiegu i wykonania postanowień kontraktów oraz ewentualnych rozbieżności w umowach (rozstrzygnięcie sporów, rekompensata wyrządzonych szkód).</li> </ul>

Źródło: Opracowano na podstawie: T. Gruszecki: Współczesne teorie przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2002, s. 254-255.

Z kolei na wysokość wymienionych kosztów wpływają cechy transakcji, które decydują o różnicach pomiędzy nimi. Zalicza się do nich: specyficzność zaangażowanych aktywów, stopień niepewności oraz częstotliwość. Największe

znaczenie przypisuje się specyficzności aktywów, którą analizuje się w kontekście specyficzności: położenia, fizycznej, aktywów ludzkich i ich przeznaczenia<sup>12</sup>.

Wyspecjalizowane aktywa (zarówno rzeczowe, jak i osobowe) będące przedmiotem transakcji mają mniejszą wartość poza nią. Zdecydowanie trudniej jest np. upłynnić za określoną kwotę maszyny specjalistycznego użytku niż maszyny ogólnego zastosowania. Dla konkretnej firmy w ogólnym rozrachunku ekonomicznym aktywa wyspecjalizowane są dużo bardziej efektywne niż uniwersalne, gdyż wpływają na obniżenie kosztów wytwarzania. Mogą jednak, w przypadku wydzielenia ich na zewnątrz, zwiększać stopień uzależnienia się zleceniodawcy od wykonawcy.

Specyficzność aktywów dodatkowo staje się widoczna w relacji ze wspomnianą już ograniczoną racjonalnością lub oportunizmem i działaniem w warunkach niepewności<sup>13</sup>. Ograniczona racjonalność wynika z faktu, że ludzie nie są w stanie przyswoić wszystkich informacji na bieżąco. Podejmują więc decyzje satysfakcjonujące ich w danych okolicznościach, adaptując się takim sposobem do zmian z różnym skutkiem. Im bardziej zostanie ograniczona niepewność, tym wystąpi większe prawdopodobieństwo podjęcia racjonalnej decyzji.

Zachowanie oportunistyczne człowieka ma miejsce w warunkach ograniczonej racjonalności i wynika z chęci działania we własnym interesie. Według O. Williamsona, ludzie są skłonni do oportunizmu. Nie mogą być całkowicie uczciwi i szczerzy w swoich zamiarach. Takie działania, co należy uznać za optymistyczne, nie występują stale<sup>14</sup>. Im więcej oportunizmu pojawia się w różnych transakcjach, tym częściej trwają one krócej i kończą się niepowodzeniem.

Koszty transakcyjne mogą być, zdaniem O. Williamsona, zminimalizowane przez integrację pionową, gdyż występują mniejsze koszty koordynacji wewnątrz przedsiębiorstwa. O tych kosztach decyduje specyficzność aktywów. Im mniej specyficzne są aktywa, tym korzystniej jest kupić na rynku niż wytwarzać we własnym zakresie. W przypadku specyficznych aktywów koszty transakcji wzrastają w kontaktach z zewnętrznymi kontrahentami<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> O.E. Williamson: *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 65.

<sup>13</sup> *Ibid.*, s. 69.

<sup>14</sup> *Ibid.*, s. 76.

<sup>15</sup> O.E. Williamson: *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. „*American Journal of Sociology*” 1981, Vol. 87(3), s. 559. Zależność ta jest także szerzej analizowana w: O.E. Williamson: *Ekonomiczne...*, op. cit., s. 102-103.

Należy zaznaczyć, że takie założenie abstrahuje od kosztów produkcji i pokazuje, że firmy różnią się poziomem kosztów transakcyjnych. Jednakże przy ocenie opłacalności wytwarzania dóbr i usług uwzględnia się koszty całkowite, a więc oprócz kosztów transakcji także koszty produkcji (w szczególności koszty pośrednie). Poziom tych ostatnich jest zróżnicowany i w związku z tym już intensywnie poszukuje się nowych lokalizacji, gdzie koszty produkcji, a w szczególności koszty pracy, są niższe, co jest widoczne w outsourcingu.

## Outsourcing – istota, ewolucja i skala procesu

Dokonując wyboru pomiędzy „zrób” lub „kup” współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej stosują drugie rozwiązanie. Rezygnują z części funkcji dotychczas wykonywanych, a koncentrują się na kluczowych obszarach działalności, które stanowią o tożsamości firmy i o istocie produkowanych przez nią wyrobów<sup>16</sup>. Ten rodzaj decyzji jest typowy dla koncepcji outsourcingu.

Na przestrzeni niespełna dwudziestu lat zaszły intensywne zmiany w ramach samej koncepcji outsourcingu. Zmienił się zakres wydzielanych działań w zależności od podstawowego celu, co wynika z analizy faz jego rozwoju. W pierwszej fazie stosowania outsourcingu firmy dążyły głównie do obniżenia kosztów prowadzonej działalności, przesuując proste lub pomocnicze czynności na zewnątrz. Należały do nich czynności związane z funkcją informatyczną, transport, finansowo-rachunkowe, funkcje pomocnicze w ramach łańcucha dostaw, ochrona mienia, naliczanie płac, rekrutacja i szkolenie pracowników. W drugiej fazie celem ich działań była poprawa jakości świadczonych usług przy wsparciu wysokiej klasy technologii. W trzeciej z kolei, koncentrują się one na zwiększeniu innowacyjności oraz dalszym rozwoju i wydzielają między innymi działy R&D, badań i analiz (banki), marketingu oraz sekcje prawne, a motorem zmian staje się vendor outsourcingu<sup>17</sup>, który może dostarczać nowe pomysły, koncepcje i innowacje, być inicjatorem wejścia na nowy rynek czy nawet zmiany definicji biznesu. Na zewnątrz wydzielane się także usługi związane z outsourcingiem procesów wiedzy (Knowledge Process Outsourcing – KPO). Dominują w tych działaniach firmy farmaceutyczne, zaawansowanych technologii oraz banki.

<sup>16</sup> Nowa ekonomia instytucjonalna, aspekty teoretyczne i praktyczne. Red. S. Rudolf. Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji, Kielce 2005, s. 53.

<sup>17</sup> Vendor outsourcingu to firma przejmująca do wykonania określone procesy biznesowe.

O skali outsourcingu świadczy tempo wydzielania określonych funkcji na zewnątrz przez firmę oraz rozwój rynku usług outsourcingowych w formie centrów Business Process Outsourcing (BPO) i Shared Services Center (SSC). Według danych International Data Corporation, roczny wzrost rynku BPO na świecie w 2004 roku był wyższy o 10,8% niż w 2003, a jego prognozowana wartość w 2009 roku miała ulec podwojeniu<sup>18</sup>. Kolejne, szacunkowe dane, oparte na wartościach raportowanych przez globalne firmy outsourcingowe wskazują, że wartość światowego outsourcingu za 2008 rok wyniosła około 310 mld USD. Jest to skumulowana wartość przychodów firm z branży BPO oraz ITO<sup>19</sup>. W 2009 roku całkowita wartość nowych kontraktów (Total Contract Value) zleconych na globalnym rynku usług BPO i Information Technology Outsourcing (ITO) przekroczyła 67 mld dolarów i była tym samym większa o 5% w porównaniu z rokiem 2008<sup>20</sup>.

## **Kontrakt outsourcingowy w świetle cech i kosztów transakcji**

Powyższe dane wskazują, że kontrakty outsourcingowe jako rodzaj transakcji cieszą się dużą popularnością. Zarządzający mają coraz większą wiedzę i doświadczenie w zakresie stosowania outsourcingu, a kontrakty spełniają swoją rolę ekonomiczną. Aby dany kontrakt przynosił założone efekty, musi być odpowiednio przygotowany i wdrożony w życie. Jego przebieg zwany cyklem outsourcingu zawiera się w następujących etapach:

- 1) analizie potrzeb,
- 2) ocenie dostawców,
- 3) negocjowaniu kontraktu,
- 4) przeniesieniu procesu lub funkcji na zewnątrz,
- 5) zarządzaniu relacjami,
- 6) kontynuacji, modyfikacji, zakończeniu współpracy,
- 7) ocenie strategicznej<sup>21</sup>.

---

<sup>18</sup> V. Couto, A. Divakaran: Op. cit.

<sup>19</sup> Rynek outsourcingu w Polsce rozkwita. News opublikowany 04.01.2010 na stronie [www.egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl) (27.01.2010).

<sup>20</sup> D. Wołak: Op. cit.

<sup>21</sup> M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi: Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk. MT Biznes, Warszawa 2008, s. 50.

Żaden z wymienionych etapów cyklu nie może zostać pominięty. W dodatku każdy powinien być przygotowany z należytą starannością, aby wyeliminować lub ograniczyć różne rodzaje ryzyka, gdyż wiążą się one z wysokimi całkowitymi kosztami, w szczególności kosztami transakcyjnymi *ex ante* oraz *ex post*. Zazwyczaj, gdy dany kontrakt przyniesie korzyści firmie, przedłuża się go na kolejne okresy, a także rozszerza na inne funkcje.

Na wzrost kosztów transakcyjnych mogą wpływać następujące rodzaje ryzyka:

- wyboru niewiarygodnego dostawcy,
- pogorszenia sytuacji finansowej dostawcy,
- uzależnienia się od dostawcy, a w dłuższym okresie przejścia firmy przez dostawcę,
- pogorszenia jakości usług i utraty części klientów,
- utraty własności intelektualnej,
- braku lub małego doświadczenia w realizacji projektów outsourcingowych po obu stronach,
- zbyt niskiego oszacowania kosztów transakcji, spowodowanego brakiem standaryzacji funkcji,
- powstania konfliktu w trakcie współpracy między firmą a dostawcą<sup>22</sup>.

Na kształtowanie się tych rodzajów ryzyka mają wpływ: ograniczona racjonalność, niepewność oraz oportunizm, czyli formy ściśle związane z EKT. Już na etapie analizy potrzeb i dokonywania wyboru dostawców możliwości poznawcze firmy są ograniczone. Zdobywanie szczegółowych informacji o kontrahentach pociąga za sobą koszty, których poziom jest uzależniony od stanu aktualnej wiedzy i doświadczenia w zakresie stosowania outsourcingu. Im lepiej jest przygotowany zespół odpowiedzialny za planowanie i monitorowanie kontraktów, tym bardziej jest on pewny racjonalności podejmowanych decyzji, a ryzyko wystąpienia trudności i niepowodzeń jest mniejsze.

Tak jak w wielu innych transakcjach, tak i w przypadku outsourcingu występuje niechęć do ujawniania pełnej i rzetelnej informacji na temat warunków działania, trudności występujących po jednej i drugiej stronie. Powstają zatem koszty transakcyjne *ex ante*, wynikające z niekompletności i asymetrii informacji stron kontraktu, oraz koszty *ex post*, związane z rozstrzygnięciem sporów czy wyrządzonych szkód. Stąd w rozmieszczeniu usług BPO i ITO na znaczeniu zyskują kraje Europy Środkowej i Wschodniej, w tym i Polska. Głównymi przyczynami wzrostu zainteresowania tymi krajami jako dostawcami usług, oprócz niższych kosztów pracy niż w kraju pochodzenia, były: odpowiednio wykwalifikowany i dostępny personel, posiadający specjalistyczną wiedzę i doświadczenie, wzrost wydajności pracy, relatywnie wysoka umiejęt-

---

<sup>22</sup> M.J. Power, K.C. Desouza: *Op. cit.*, s. 80-84.

ność komunikacji w różnych językach, szeroka oferta świadczonych usług, bliskość geograficzna i kulturowa, spójne środowisko biznesowe w krajach UE-10, ochrona własności intelektualnej, wzrost zainteresowania firm wydzieleniem coraz bardziej zaawansowanych procesów<sup>23</sup>. Przy wymienionych uwarunkowaniach outsourcingu, pomimo wyższych kosztów pracy w krajach UE-10 niż w krajach azjatyckich, niepewność i ryzyko związane ze stosowaniem outsourcingu są mniejsze. Można zatem stwierdzić, że wzrost zainteresowania nimi wynika z tego, że wyższe koszty produkcji w krajach UE-10 są rekompensowane niższymi kosztami transakcji niż w przypadku krajów azjatyckich.

Jest to szczególnie widoczne przy kontraktach outsourcingowych, gdzie zleceniodawca musi się liczyć z ryzykiem uzależnienia się od wykonawcy zlecenia. Od niego w dużym stopniu zależy, czy będzie respektować wszelkie zasady poufności i ochrony danych czy też zachowa się oportunistycznie, a koszty transakcyjne w takim wypadku okażą się bardzo wysokie, łącznie z przejęciem swego zleceniodawcy.

Problem ten zauważa między innymi część przedsiębiorstw niemieckich, które zaczynają odczuwać zaciskającą się pętlę wokół siebie ze strony chińskich kooperantów (partnerów). Dla przykładu, małe chińskie auto Lifan 320, do złudzenia przypomina Mini BMW, a Noble to sklonowany Smart Daimlera. Chińska konkurencja kopiuje urządzenia oraz ich komponenty i sprzedaje je na rynki trzecie – głównie do Indii, USA i Rosji. Oszacowano, że prawie 2/3 firm budujących maszyny cierpi z powodu owego piractwa, tracąc rocznie obroty rzędu 6,4 mld euro. Obawiają się występować na drogę sądową z powodu braku zaufania do chińskiego wymiaru sprawiedliwości oraz obawy przed represjami<sup>24</sup>.

Przykład niemieckich przedsiębiorstw pokazuje, jak ważną rolę odgrywa oszacowanie kosztów transakcyjnych. Faktem jest, że Chiny produkują znacznie taniej, jednak w dłuższej perspektywie pokazane działania mogą powodować spadek popytu na niemieckie produkty oraz dalsze uzależnienie się gospodarki niemieckiej od chińskiej.

## Podsumowanie

Ekonomia kosztów transakcyjnych, a w szczególności teorie R. Coase i O.E. Williamsona odnosi się do dwóch podstawowych regulacji działalności przedsiębiorstw: rynkowej, w której transakcja jest regulowana za pomocą me-

<sup>23</sup> Outsourcing 2009: The Review of 750+ BPO and Shared Services Centers in CEE with Russia. DiS, December 2009.

<sup>24</sup> F. Dohmen, K. Elger i inni: Geliebter feind. „Der Spiegel” 2010, nr 34, s. 69.

chanizmu cenowego, i hierarchicznej, opartej na kosztach koordynacji przez przedsiębiorcę. Dodatkowo Williamson wyodrębnia i klasyfikuje koszty transakcji, o których wysokości decydują: specyficzność zaangażowanych aktywów, stopień niepewności, częstotliwość ich zawierania, ograniczona racjonalność oraz oportunizm. Parametry te pomagają zrozumieć wzrost roli outsourcingu i zmian w nim zachodzących w podnoszeniu efektywności gospodarowania.

Outsourcing jest złożoną transakcją, w dodatku długoterminową. Oznacza to, że niesie za sobą określone ryzyko, którego wzrost pociąga za sobą wzrost kosztów transakcyjnych *ex ante* i *ex post*. Chcąc zmniejszać te koszty powinny ograniczać ryzyko, gdyż jest ono dodatnio skorelowane ze stopniem niepewności i z oportunizmem. Podejmując decyzję o zastosowaniu outsourcingu należy dokładnie określić całkowitą wartość kontraktów, w której czynnikiem przesądzającym o określonej lokalizacji mogą być koszty transakcji, a nie wyłącznie same koszty produkcji.

## **OUTSOURCING IN THE LIGHT OF THE TRANSACTION COST ECONOMICS**

### **Summary**

The aim of the article is to undertake the effort to place outsourcing concept within the transaction cost economics and to show their common characteristics. The author analyses the theoretical bases of transaction costs. The analysis was based on R. Coase, O.E. Williamson's theory. An attempt of using the transaction cost economics was undertaken for the purpose of explaining the rules occurring in outsourcing contracts. Proper preparation, monitoring and protection of the contracts minimises transaction costs and growth of economic efficiency of the enterprise.