

SŁAWOMIR JARKA

ZNACZENIE OUTSOURCINGU W PRZEDSIĘBIORSTWACH WIELKOBSZAROWYCH

Wprowadzenie

Już w XVIII wieku Adam Smith stwierdził, że przedsiębiorstwa działają efektywniej, jeśli zadania produkcyjne są dzielone wśród pracowników, którzy specjalizują się w produkcji niektórych części z całego procesu. Dwa wieki później Williamson zakwestionował rozważania Smitha stwierdzając, że poszczególne operacje techniczne mogłyby w zasadzie nie tylko być wykonywane przez odrębnych pracowników, ale nawet przez niezależne wyspecjalizowane jednostki (organizacje)¹. Williamson, zgodnie z wcześniejszą koncepcją Coase'a (1937), twierdził, że transakcje powinny być organizowane w ramach jednostki, jeżeli koszty ich realizacji są niższe niż przeprowadzenie ich przez rynek². Prace badawcze Coase'a i Williamsona są często określane jako znaczące dla rozwoju koncepcji outsourcingu.

Dylematy outsourcingu w świetle literatury przedmiotu

Outsourcing określane jest jako przeniesienie działań i procesów uprzednio prowadzonych w organizacji na zewnątrz³. W dekadzie turbulentnych zmian na płaszczyźnie ekonomicznej, politycznej i innych byliśmy świadkami rewolucji w zakresie stosowania outsourcingu. Zmienił się sposób, w jaki firmy konkurują ze sobą w różnych branżach, także w rolnictwie i leśnictwie. Proces ten polega na wydzieleniu ze struktury przedsiębiorstw obszarów przez nie realizowanych i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom. W Polsce jako odpowiednik tego terminu stosuje się również wyrażenia: wyodrębnienie lub wydzielenie⁴. W polskiej gospodarce outsourcing staje się coraz ważniejszym elementem

¹ O.E. Williamson: *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications: A study in the Economics of Internal Organization*, Free Press, New York 1975; O.E. Williamson: *The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes*, „Journal of Economic Literature”, Vol. XIX (December 1981), s. 1537–1568.

² R.H. Coase: *The nature of the firm*, „Economica” Vol. 4, No. 6, 1937, s. 386–405.

³ J.B. Quinn: *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*, Sloan Management Review, 1999, Vol. 40, Iss. 4, s. 9–21.

⁴ M. Trocki: *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001, s. 13.

każdego przedsiębiorstwa i aktywnie uczestniczy w łańcuchu kreowania wartości dodanej. Outsourcing jest stosowany niezależnie od skali i rodzaju prowadzonej działalności. Podnosi efektywność działania zarówno przedsiębiorstw sektora MSP, jak i wielkich jednostek działających na rynkach globalnych. Z badań autora wynika również, że koncepcja outsourcingu zyskuje na znaczeniu w rolnictwie, zwłaszcza w prężnie działających przedsiębiorstwach wysokotowarowych⁵. Decyzja o przekazaniu określonych działalności dostawcom zewnętrznym ma charakter strategiczny, a co za tym idzie musi być starannie przemyślana, przeanalizowana, tak, aby nie spowodowała zakłócenia działania organizacji, nie obciążała jej, a jednocześnie stała się jej atutem, elementem budowania przewagi konkurencyjnej⁶.

W literaturze przedmiotu outsourcing identyfikowany jest z takimi procesami, jak:

- nabywanie zewnętrznych sił wytwórczych⁷,
- przekazywanie wykonania usług i dóbr innym firmom, które nie są wewnętrznymi działami przedsiębiorstwa⁸,
- przenoszenie części bieżących działań danej firmy na zewnątrz, poza jej ramy organizacyjne⁹,
- bezinwestycyjny sposób rozwijania pewnych obszarów przedsiębiorstwa¹⁰,
- stałe przerzucenie na stronę trzecią odpowiedzialności menedżerskiej za wykonywanie zadań określonych w umowie¹¹,
- sposób budowania przewagi konkurencyjnej na rynku oraz jeden z instrumentów rozwoju rodzinnych przedsiębiorstw¹²,

Prezentowane powyżej definiowanie, a także znaczenie outsourcingu i jego rozwój stanowi odpowiedź przedsiębiorstw na zachodzące i antycypowane zmiany w otoczeniu rynkowym i ogólnym. Jednakże traktowanie outsourcingu jedynie jako narzędzia wyrosłego na bazie doświadczeń z praktyki gospodarczej byłoby zbyt dużym uproszczeniem. Warto więc podkreślić teoretyczne podstawy rozwoju tej koncepcji w duchu wybranych teorii ekonomicznych.

⁵ S. Jarka: *Restrukturyzacja państwowych przedsiębiorstw rolniczych. Szanse i ograniczenia*, Wyd. SGGW, Warszawa 2004, s. 46–56.

⁶ *Wybrane elementy zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie*, red. J. Bendkowski, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008, s. 57.

⁷ S. Wesołowski: *Co to jest outsourcing?* „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2008, nr 11, s. 247.

⁸ M. Kłos: *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009, s. 29.

⁹ P. McHugh, G. Merli, III Wheeler, A. William: *Beyond Business Process Reengineering Towards the Holonnic Enterprise*, J. Wiley and Sons, Chichester 1995, s. 135.

¹⁰ J. Pawlak: *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, IIR, Warszawa 1999, s. 3.

¹¹ Ch.L. Gay, J. Essinger: *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 12.

¹² B. Budzisz: *Wybrane metody usprawniające funkcjonowanie przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2006, s. 43–44.

Williamson upatruje rozwoju koncepcji outsourcingu w pozytywnej krytyce ekonomii ortodoksyjnej¹³. W ekonomii neoklasycznej przedsiębiorstwo traktuje się jako jednostkę, której podstawowa działalność polega na transformacji nakładów na efekty, a ściślej przetwarzanie strumieni wejścia w strumienie wyjścia, z pewnymi relacjami określonymi przez funkcję produkcji. Nie uwzględnia się wewnętrznej złożoności funkcjonowania przedsiębiorstw, czy też konsekwencji rozdzielenia funkcji właścicielskich i zarządzania. Jednak, jak wskazuje Daniłowska, ekonomiści z nowej ekonomii instytucjonalnej odchodzą od traktowania przedsiębiorstwa jako „czarnej skrzynki”¹⁴. Dla nich przedsiębiorstwo jest jednostką o złożonej strukturze, podlegającą nieustannej presji zmian. Odstępstwa od tej reguły są widoczne także w menedżerskich teoriach firmy. Zdaniem Czarny, w teoriach menedżerskich kwestionuje się istnienie zysku jako głównego kryterium realizacji celów przedsiębiorstwa¹⁵. Akcentuje się za to oddzielenie własności od zarządzania, uwzględnia się relacje wewnątrz organizacji między różnymi podmiotami.

Otwartość na zmiany wynika również z występującej asymetrii informacji pomiędzy różnymi podmiotami realizującymi transakcje. Z tego punktu widzenia zwraca się dużą uwagę na koszty pozyskiwania, przetwarzania i dostępu do informacji. Zjawisko ograniczonego dostępu do informacji stron kontraktu wywołuje zachowania oportunistyczne. Konsekwencją tego założenia jest przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu, co może oznaczać świadome podejmowanie wysiłków, by wprowadzić stronę kontraktu w błąd¹⁶. W efekcie powstają źródła kosztów transakcyjnych, mające kluczowe znaczenie dla realizacji kontraktu. Aspekt kontraktów, stanowiący jeden z fundamentów nowej ekonomii instytucjonalnej oraz występujący aspekt zależności kosztów od struktury zarządzania wskazują, zdaniem autora, na wspólne cechy z koncepcją outsourcingu¹⁷.

Założenia metodyczne badań

Celem badań było ustalenie determinant wpływających na stosowanie outsourcingu w przedsiębiorstwach rolniczych. Aby zrealizować cel badań postanowiono zweryfikować następujące hipotezy badawcze:

1. Dywersyfikacja gałęzi produkcji wpływa pozytywnie na wartość outsourcingowych usług. Jeżeli przedsiębiorstwo rolnicze nie jest wyspecjalizowane w jednym kierunku, to kierownictwo skupia się na tych gałęziach produkcji, z których czerpie

¹³ O.E. Williamson: *The new institutional economics: Taking stock, looking ahead*, „Journal of Economics Literature” 2000, XXXVIII: 595–613.

¹⁴ A. Daniłowska: *Poziom, zróżnicowanie oraz uwarunkowania kosztów transakcyjnych kredytów i pożyczek rolniczych*, Wyd. SGGW, Warszawa 2007, s. 34–36.

¹⁵ E. Czarny, *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 110–112.

¹⁶ O.E. Williamson: *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 11–15.

¹⁷ Do podstawowych struktur zarządzania wymianą gospodarczą Williamson zalicza integrację pionową (obszar outsourcingu), formalny kontrakt długoterminowy, rynek oraz regulacje i urząd publiczny.

największe zyski, a pozostałe czynności są zlecane dostawcom zewnętrznym¹⁸. Sytuacja taka ma szczególne znaczenie w produkcji mleka, kiedy zarządzający przedsiębiorstwem rolniczym zlecają prace przy produkcji roślinnej innym farmerom i skupiają się na głównej gałęzi, tj. produkcji mleka.

2. Istnieje ujemny związek między posiadanymi maszynami i urządzeniami technicznymi a wykorzystaniem outsourcingu.

Dostępność coraz bardziej wyspecjalizowanych maszyn i urządzeń w przedsiębiorstwie rolniczym pozwala na samodzielne wykonywanie specjalistycznych zabiegów, dlatego redukuje potrzebę korzystania z usług obcych. Jednak koszty poniesione na utrzymanie maszyn stanowią istotny odsetek kosztów produkcji. Jeżeli w rachunku ekonomicznym poziom kosztów własnych przekracza poziom usług outsourcingowych, uzasadnione staje się korzystanie z dostawców zewnętrznych. Koszty utrzymania urządzeń i maszyn rolniczych mogą być bowiem skutecznie zredukowane dzięki outsourcingowi.

Badaniami objęto 111 przedsiębiorstw prowadzących działalność na terenie województwa wielkopolskiego i kujawsko-pomorskiego w latach 2007–2010. Wszystkie przedsiębiorstwa badanej zbiorowości można zaklasyfikować do kategorii wielkoobszarowych, w których dominowały nakłady pracy pracowników najemnych. Przedsiębiorstwa te różniły się zakresem stosowanego outsourcingu. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę powierzchni użytków rolnych w badanych jednostkach.

Tabela 1

Charakterystyka badanej zbiorowości przedsiębiorstw rolnych

Powierzchnia w ha	Średnia	Odchylenie standardowe	Współczynnik zmienności	Wartość minimalna	Wartość maksymalna	Mediana
użytków rolnych	657,71	359,68	0,37	401,85	1429,38	486,84
gruntów ornych	611,68	361,10	0,41	229,00	1378,41	452,52

Źródło. opracowanie własne.

W strukturze użytków rolnych dominują grunty orne, które zajmowały powyżej 90 % powierzchni użytków rolnych. Wartość wskaźnika zmienności wskazuje zarazem na dość małe zróżnicowanie tej cechy w badanych jednostkach. Z kolei bardzo silnie zróżnicowana była wartość majątku trwałego, szczególnie w odniesieniu do wartości bieżącej w przeliczeniu na 1 hektar użytków rolnych (wskaźnik zmienności 77%). Większość przedsiębiorstw

¹⁸ Przy tym podejściu zastosowanie outsourcingu pozwala organizacji skupić się na podstawowych procesach oraz na rozwijaniu kluczowych kompetencji. Decydując się na skupienie wszystkich wysiłków na budowaniu i utrzymaniu przewagi w zakresie fundamentalnych gałęzi produkcji (core business), decydujemy się jednocześnie na przekazywanie procesów pozostałych (non core business) do wyspecjalizowanych dostawców outsourcingowych.

dysponuje podstawowymi budynkami gospodarskimi i jest dobrze wyposażona w maszyny i urządzenia do produkcji rolniczej.

Do weryfikacji przyjętych hipotez wykorzystano następującą postać regresji:

$$O = \beta_0 + \beta_1 W + \beta_2 Z + \beta_3 M + \beta_4 D + \beta_5 DZ + \beta_6 DR + \beta_7 K1 + \beta_8 K2,$$

gdzie:

- O* – wielkość outsourcingowanych usług, mierzona jako wartość usług obcych (w tys. zł) na 1 ha użytków rolnych,
- W* – wielkość gospodarstwa mierzone w powierzchni użytków rolnych (ha),
- Z* – zatrudnienie, mierzone jest jako liczba osób pełnozatrudnionych,
- M* – zasoby maszyn i urządzeń, mierzone jako wartość posiadanych urządzeń i maszyn (tys. zł) na 1 ha użytków rolnych,
- D* – dywersyfikacja działalności, mierzona jako liczba sztuk dużych na 1 ha użytków rolnych,
- DZ* – dywersyfikacja, wyłącznie produkcja zwierzęca. Zmienna zero-jedynkowa, przyjmuje wartość 1, gdy gospodarstwo zajmuje się wyłącznie produkcją zwierzęcą,
- DR* – dywersyfikacja, wyłącznie produkcja roślinna. Zmienna zero-jedynkowa, przyjmuje wartość 1, gdy gospodarstwo zajmuje się wyłącznie produkcją roślinną,
- K1* – kooperacja pozioma – zmienna zero-jedynkowa, przyjmuje wartość 1, jeżeli firmy współpracują na podstawie umowy,
- K2* – kooperacja pionowa – zmienna zero-jedynkowa, przyjmuje wartość 1, jeżeli firmy współpracują na podstawie umowy.

Do obliczeń użyto programu statystycznego Eviews.

Wyniki badań

W tabeli 2 umieszczono wyniki otrzymane dla estymacji regresji, w której zmienną zależną była wartość outsourcingowanych usług.

Z przedstawionych obliczeń wynika, iż wielkość przedsiębiorstwa mierzona w hektarach (*W*) wpływa w niewielkim, lecz ujemnym stopniu na usługi obce. Mniejsze jednostki inwestują więcej. Z każdym wzrostem o 100 ha wartość outsourcingu spada o 5%. Liczba osób pełnozatrudnionych (*Z*), wbrew założeniom badawczym, pozytywnie wpływa na wartość usług obcych. Z każdym pełnozatrudnionym wartość outsourcingu rośnie w przybliżeniu o 1,2%. W związku z wysokim, w porównaniu do Zachodniej Europy (średnia 4,5%), udziałem zatrudnionych w rolnictwie w Polsce (14,1%), można domniemywać o niskiej efektywności pracy w rolnictwie. W Polsce gospodarstwa nie są rozwinięte w takim stopniu, co w krajach Europy Zachodniej, dlatego też pomimo posiadania licznej siły roboczej, dla bardziej złożonych zadań mogą potrzebować usług zewnętrznych.

Tabela 2

Rezultaty dla regresji

Zmienne	Usługi obce (tys. zł) / 1 ha UR
<i>W</i>	-+0,0005
<i>Z</i>	0,012
<i>M</i>	0,129
<i>D</i>	0,081
<i>DZ</i>	-+1,107
<i>DR</i>	0,034
<i>K1</i>	0,697
<i>K2</i>	0,123
<i>c</i>	0,239
<i>R</i> ²	0,543

Źródło. opracowanie własne.

Wykazany został silny pozytywny stosunek między posiadanymi przez przedsiębiorstwo rolne maszynami i urządzeniami technicznymi (*M*) a wartością outsourcingowanych usług. Otrzymany rezultat jest w sprzeczności z oczekiwaniami, jakie postawiono w hipotezie, ale zgadza się z wynikami modelu holenderskich autorów¹⁹. Wyjaśnieniem może być znacznie mniejsze użycie maszyn w ogrodnictwie w porównaniu do prowadzenia produkcji zwierzęcej. Znaczący to, iż w gospodarstwach z produkcją zwierzęcą (pomimo znacznych nakładów na środki trwałe, takie jak maszyny), nadal najmuje się dodatkowy sprzęt oraz używa się usług obcych np. do wykonywania czynności niezwiązanych z główną działalnością, czyli produkcją roślinną.

Dywersyfikacja produkcji, zgodnie z przyjętą hipotezą, wpływa pozytywnie na wartość usług obcych. Im większa dywersyfikacja w produkcji, tym więcej różnej jakości usług potrzebuje przedsiębiorstwo i dlatego chętniej korzysta z outsourcingu.

Podsumowanie

1. Z analiz literaturowych wynika, że wykorzystanie outsourcingu w przedsiębiorstwach rolniczych rośnie. Proces ten pozwala kształtować wyższy poziom efektywności działania oraz wzmacniać główne działalności i gałęzie produkcji.
2. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że outsourcing jest bardziej rozpowszechniony w mniejszych, zróżnicowanych pod względem produkcji przedsiębiorstwach rolniczych.

¹⁹ M. Igata, A. Hendriksen, W. Heijman: *Agricultural outsourcing: A comparison between the Netherlands and Japan*, Applied Studies in Agribusiness and Commerce, Budapest 2008, s. 29–33.

3. Związek pomiędzy wielkością usług obcych a posiadanymi przez przedsiębiorstwo maszynami rolniczymi i liczbą pełnozatrudnionych pracowników okazał się – wbrew oczekiwaniom – pozytywny. Może to wynikać ze specyfiki polskich przedsiębiorstw rolnych oraz niskiej wydajności pracowników.

Literatura

- Budzisz B.: *Wybrane metody usprawniające funkcjonowanie przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2006.
- Coase R.H.: *The nature of the firm*, „Economica” 1937, Vol. 4, nr 6.
- Czarny E.: *Mikroekonomia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Daniłowska A.: *Poziom, zróżnicowanie oraz uwarunkowania kosztów transakcyjnych kredytów i pożyczek rolniczych*, SGGW, Warszawa 2007.
- Gay Ch. L., Essinger J.: *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Igata M., Hendriksen A., Heijman W.: *Agricultural outsourcing: A comparison between the Netherlands and Japan*, Applied Studies in Agribusiness and Commerce, Budapest 2008.
- Jarka S.: *Restrukturyzacja państwowych przedsiębiorstw rolniczych. Szanse i ograniczenia*, SGGW, Warszawa 2004.
- Kłós M.: *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2009.
- McHugh P., Merli G., III Wheeler, William A.: *Beyond Business Process Reengineering Towards the Holonic Enterprise*, J. Wiley and Sons, Chichester 1995.
- Pawlak J.: *Możliwości przejścia na outsourcing – praktyczne rozwiązania organizacyjne*, IIR, Warszawa 1999.
- Quinn J.B.: *Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities*, Sloan Management Review, 1999.
- Trocki M.: *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
- Wesołowski S.: *Co to jest outsourcing?*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka” 2008, nr 11.
- Williamson O.E.: *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Williamson O.E.: *Markets and hierarchies: Analysis and anti-trust implications. A study in the economics of internal organizations*, Free Press, New York 1975.
- Williamson O.E.: *The new institutional economics: Taking stock, looking ahead*, „Journal of Economics Literature” 2000.
- Wybrane elementy zarządzania logistyką w przedsiębiorstwie*, red. J. Bendkowski, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2008.

dr inż. Sławomir Jarka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych

Streszczenie

W polskiej gospodarce outsourcing staje się coraz ważniejszym elementem każdego przedsiębiorstwa i aktywnie uczestniczy w łańcuchu kreowania wartości dodanej. Celem badań było ustalenie determinant wpływających na stosowanie outsourcingu w przedsiębiorstwach rolniczych. Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, że outsourcing jest bardziej rozpowszechniony w mniejszych, zróżnicowanych pod względem produkcji jednostkach. Związek pomiędzy wielkością usług obcych a posiadanymi przez przedsiębiorstwo maszynami rolniczymi i liczbą pełnozatrudnionych pracowników okazał się, wbrew oczekiwaniom, pozytywny.

IMPORTANCE OF OUTSOURCING IN LARGE AGRICULTURAL ENTERPRISES

Summary

In the Polish economy, outsourcing is an increasingly important component of any business and is actively involved in creating value-added chain. The aim of this study was to establish the determinants influencing the use of outsourcing in agricultural enterprises. The results can be concluded that outsourcing is more prevalent in smaller, diversified in terms of production units. The correlation between the size of the outsourced services, the amount of company owned agricultural machinery and the number of full-time employees, has been positive.