

Piotr URBANEK\*

## **Outsourcing w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstwa w świetle teorii kosztów transakcyjnych**

### **Wprowadzenie**

Koncepcja kosztów transakcyjnych została wprowadzona przez Coase'a w artykule z 1937 r. [Coase, 1937]. Coase zadaje pytanie o przyczyny istnienia firm. Jeżeli mechanizm cenowy zapewnia właściwą koordynację produkcji, do czego potrzebne są organizacje, „wyspy świadomej władzy w oceanie nieświadomej kooperacji” [Williamson, Winter, 1993, s. 19]? Odpowiedź na to pytanie jest następująca: „głównym powodem, dla którego uzasadnione jest istnienie firmy, jest to, że wykorzystywanie mechanizmu cenowego generuje koszty” [Williamson, Winter, 1993, s. 21]. Koszty te są określane jako koszty transakcyjne.

Rynek poprzez działanie mechanizmu cenowego („niewidzialna ręka rynku”) oraz firma poprzez kontrolę kierowniczą („widzialna ręka przedsiębiorcy”) stanowią alternatywne sposoby alokacji zasobów. Koordynacja rynkowa dokonuje się przez transakcje zawierane między niezależnymi „agentami”: przedsiębiorstwami, konsumentami, rządem w ramach integracji poziomej. Koordynacja hierarchiczna działa przez organizację, planowanie, wydawanie poleceń, rekomendacje, kontrolę. Alokacja zasobów jest prowadzona przez kierownictwo przedsiębiorstwa w ramach integracji pionowej. Tam, gdzie koszty koordynacji przez ceny są większe niż koszty koordynacji przez przedsiębiorcę, tworzenie firmy jest uzasadnione ekonomicznie. Natomiast tam, gdzie koszty koordynacji rynkowej będą mniejsze lub równe kosztom kierowania, nie ma ekonomicz-

---

\* Autor jest pracownikiem Katedry Ekonomii Instytucjonalnej Uniwersytetu Łódzkiego, e-mail: piotrur@uni.lodz.pl. Artykuł wpłynął do redakcji w marcu 2011 r.

nego uzasadnienia dla tworzenia firmy. W tym ujęciu firma jest ujmowana nie tylko jako podmiot działający na rynku, ale również jako alternatywny do rynku mechanizm alokacji zasobów. Jest to istotna zmiana w stosunku do neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa, ponieważ koncepcję firmy jako funkcji produkcji rozszerzono o koncepcję firmy jako struktury zarządzania [Williamson, 1998, s. 30]. Firma jest więc traktowana jako układ organizacyjny, a nie tylko jednostka produkcyjna.

Przykładem praktycznego zastosowania twierdzenia Coase'a jest obserwowana od wielu lat praktyka outsourcingu. Polega ona na przekazaniu innemu podmiotowi zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy, a także niezbędnych do ich realizacji pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii, *know-how* i innych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych dotyczących ich wykorzystania. W przypadku polskich przedsiębiorstw outsourcing jest często elementem procesu restrukturyzacji majątkowej przedsiębiorstwa, polegającej na tworzeniu odrębnych spółek prawa handlowego, zależnych kapitałowo od restrukturyzowanej firmy, do których przenosi się przede wszystkim różnego rodzaju działalności pomocnicze związane ze świadczeniem usług transportowych, remontowych, porządkowych, ochrony mienia oraz działalności socjalno-bytowe związane z prowadzeniem ośrodków wypoczynkowych, mieszkań zakładowych, stołówek, przychodni zdrowia itp.

Celem artykułu jest przedstawienie na przykładzie przedsiębiorstwa sektora energetycznego procesu restrukturyzacji majątkowej. Narzędziem, które zostało użyte dla potrzeb przygotowania tego procesu od strony koncepcyjnej, organizacyjnej, technicznej był system controllingu operacyjnego.

## Teoria kosztów transakcyjnych

Jedną z kluczowych decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwach jest wybór jednej z dwóch alternatywnych koncepcji zarządzania – koordynacji hierarchicznej (pionowej) lub rynkowej (horyzontalnej). Ta pierwsza oznacza skupienie w przedsiębiorstwie różnych rodzajów działalności prowadzących do wytwarzania na własne potrzeby komponentów i usług składających się na produkt finalny. Druga koncepcja oznacza, że część zasobów jest nabywana na rynku. Tradycyjnie wybór jednej z tych opcji był determinowany przez porównanie kosztów produkcji ponoszonych w przedsiębiorstwie z ceną, jaką należało zapłacić dokonując zakupu na rynku.

Koszty produkcji będące skutkiem zużycia czynników produkcji nie są jedyne kosztami, które determinują tego rodzaju wybory. Problematyka konkurencyjności przedsiębiorstw nie powinna być zatem ograniczana do redukcji kosztów produkcji, ale rozważana w znacznie szerszym kontekście [Rudolf, 2005, s. 48]. Całkowite koszty związane z zastosowaniem różnych zasad alokacji zasobów obejmują również koszty transakcyjne. Pod pojęciem tym należy rozumieć koszty ponoszone przez kupującego, ale niestanowiące korzyści dla sprzedawcy lub koszty ponoszone przez sprzedawcę, ale niestanowiące korzy-

ści dla kupującego [Kissell, 2006, s. 2]. Powstają one w procesie koordynacji wewnątrz firmy oraz w procesie wymiany produktów na rynku. Do tej pierwszej grupy zalicza się przede wszystkim szeroko rozumiane koszty zarządzania, związane z procesem podejmowania decyzji, komunikowaniem i przepływem informacji, planowaniem, nadzorowaniem, motywowaniem, kontrolą. Poziom tych kosztów rośnie wraz ze wzrostem rozmiarów przedsiębiorstwa. Po przekroczeniu pewnej wielkości firmy może wystąpić zjawisko dysekononii skali, które oznacza spadek „...efektywności funkcji przedsiębiorcy jako koordynatora produkcji...” [Gruszecki, 2002, s. 254]. Koszty transakcyjne w wymianie rynkowej obejmują koszty związane z poszukiwaniem i przetwarzaniem informacji, określaniem cen rynkowych, konstruowaniem, negocjowaniem i zawieraniem kontraktów, koszty motywowania wynikające z niekompletności i asymetrii informacji prowadzącej do możliwości występowania oportunistycznych postaw stron kontraktów oraz koszty egzekucji umów [Gruszecki, 2002, s. 210, 211, 254]. Dodatkowo można jeszcze wyróżnić polityczne koszty transakcji [Godłów-Legiędź, 2009, s. 14-15]. Są one związane z procesami tworzenia i utrzymania infrastruktury instytucjonalnoprawnej.

Teoretycznym rozwiązaniem tego dylematu decyzyjnego jest twierdzenie Coase'a, zgodnie z którym, jeżeli koszty koordynacji rynkowej są większe niż koszty koordynacji hierarchicznej tworzenie firmy na rynku jest ekonomicznie uzasadnione, jeżeli natomiast koszty koordynacji rynkowej są mniejsze lub równe kosztom koordynacji hierarchicznej nie ma ekonomicznego uzasadnienia dla tworzenia firmy. Należy w tym miejscu podkreślić, że dychotomiczny podział mechanizmów alokacji – koordynacja rynkowa lub koordynacja hierarchiczna – wynikający z teorematu Coase'a, w sposób uproszczony przedstawia występujące w praktyce formy organizacji procesu produkcyjnego oraz mechanizmy kontraktowe. Możliwe są również rozwiązania hybrydowe: związki kapitałowe, *joint ventures*, długoterminowe kontrakty, porozumienia bilateralne, franczyza. Są one bardziej elastyczne niż koordynacja hierarchiczna i zarazem bardziej sformalizowane niż koordynacja rynkowa [Williamson, 1991, s. 280].

Istnieje wiele czynników, które determinują poziom kosztów transakcyjnych związanych z wyborem mechanizmu koordynacji. Transakcje prowadzone w ramach zintegrowanej pionowo organizacji nie są poddawane presji konkurencyjnej, co jest istotą mechanizmu koordynacji rynkowej. Mogą być one przedmiotem urzędniczo-biurokratycznego oddziaływania wynikającego z występowania w przedsiębiorstwie nieformalnych struktur hierarchicznych. Wzrost wielkości firmy, połączony z dywersyfikacją aktywów, rodzajów prowadzonej działalności, rynków zbytu, prowadzi do zwiększania zakresu i złożoności informacji docierającej do naczelnego kierownictwa. Jest to spowodowane większą liczbą szczebli zarządzania, wydłużeniem kanałów przepływu informacji, opóźnieniami w jej przekazywaniu, możliwością wystąpienia praktyk określanych terminem „myślenia departamentalnego”. Polega to na przedkładaniu celów własnej jednostki nad cele całej organizacji i przejawia się konkurencją o przydział ograniczonych zasobów rzeczowych, ludzkich, finansowych. W praktyce może to wywierać istotny wpływ na zasady i kierunki wewnątrz korporacyjnej

alokacji zasobów, zmniejszać elastyczność i szybkość procesu podejmowania decyzji, ograniczać skłonność do innowacji. W tym kontekście zaletą zdeintegrowanych struktur korporacyjnych jest to, że umożliwiają one zmniejszenie kompleksowości i złożoności procesu decyzyjnego, a także wykazują większe zdolności adaptacyjne [Ząbkowicz, 2009, s. 523].

Występują również zjawiska, które mogą prowadzić do tego, że koordynacja rynkowa generuje wysokie koszty transakcyjne, które prowadzą do obniżenia efektywności tego mechanizmu. Jest to uwarunkowane przede wszystkim specyficznością aktywów, niepewnością oraz częstotliwością transakcji [Williamson, 1998, s. 65 i kolejne].

Ten pierwszy czynnik związany jest z sytuacją, kiedy przedmiotem transakcji są zasoby specyficzne<sup>1</sup>. Pojęcie to odnosi się do zasobów, które cechuje wysoka wartość, idiosynkratyczność, rzadkość, niedoskonała imitacyjność i standaryzacja, brak substytutów. Poziom specyficzności zależy od tego czy dany zasób może być przenoszony do alternatywnych zastosowań lub alternatywnych użytkowników bez utraty wartości produkcyjnej. Williamson wyróżnia sześć cech specyficzności zasobów [Williamson, 1991, s. 281]: lokalizacja obniżająca koszty transportu i składowania, wyspecjalizowane aktywa rzeczowe – maszyny i urządzenia, specyfika zasobów ludzkich wynikająca z procesu uczenia oraz doświadczeń i umiejętności, których wartość poza organizacją jest niska, zasoby niematerialne związane z percepcją klientów (np. marka), inwestycje w budynki i wyposażenie podejmowane w celu wsparcia konkretnych transakcji, umożliwiających zapewnienie satysfakcji wybranym klientom, harmonogram użycia zasobów.

Zasoby specyficzne nie mogą być łatwo zastąpione bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Mają one również istotny wpływ na osiąganie przewag konkurencyjnych przez organizację. Prowadzi to do wzrostu złożoności kontraktów regulujących transakcje polegające na transferze dóbr i usług między technologicznie niezależnymi podmiotami [Barthelemy, Quelin, 2006, s. 1777]. Wynika to, po pierwsze, z problemów zabezpieczenia interesów odbiorców, ponieważ konkurencja rynkowa nie zawsze potrafi skutecznie powstrzymać oportunistów dostawców. Im większe jest zagrożenie wystąpienia tego rodzaju zachowań, tym wyższe koszty związane z budową kompleksowych systemów monitorowania kontraktów musi ponosić outsourcer [Tiwana, Bush, 2007, s. 265-266]. Po drugie, kontrakty powinny zabezpieczać przed nadmiernym uzależnieniem od dostawców. Wreszcie kontrakty muszą być wystarczająco elastyczne, co umożliwi szybką adaptację do zmieniających się warunków otoczenia. W takim przypadku kontrola hierarchiczna poprzez integrację pionową zapewnia większą skuteczność niż koordynacja rynkowa. Możliwe jest również stosowanie hybrydowych rozwiązań polegających na podpisywaniu z dostawcami szczegółowych długoterminowych kontraktów lub tworzeniu z nimi powiązań kapitałowych [Altman, Klein, Johnson, 2007, s. 5].

<sup>1</sup> Williamson używa również pojęć inwestycje specjalnego przeznaczenia i inwestycje ogólnego przeznaczenia [Williamson, 1998, s. 45-47].

Kolejny czynnik wynika z występowania zjawiska niepewności środowiskowej i behawioralnej [Geyskens, Steenkamp, Kumar, 2006, s. 521]. Jest to związane z nieprzewidywalnością wszystkich czynników, które mogą mieć wpływ na zawierane kontrakty. Brak niepewności oznacza, że kupujący może uwzględnić w kontrakcie wszystkie (lub prawie wszystkie) sytuacje, które mogłyby zagrozić egzekucji zapisów kontraktowych [Walker, Weber, 1984, s. 375]. Stanowi to skuteczne zabezpieczenie przed występowaniem oportunistycznych zachowań dostawców. Niepewność prowadzi do konieczności renegotjacji kontraktów uwzględniających nowe fakty, a to generuje dodatkowe koszty transakcyjne.

Niepewność środowiskowa może mieć postać niepewności wolumenu lub niepewności technologicznej. Niepewność wolumenu jest związana z problemami z oszacowaniem rozmiarów popytu. U dostawców prowadzi do ponoszenia nieprzewidywalnych kosztów produkcji w przypadku wzrostu zamówień lub kosztów niewykorzystanego potencjału, kiedy zamówienia spadają. U kupujących może powodować braki w zaopatrzeniu lub nadmierne zapasy. Niepewność technologiczna bierze się z nieprzewidywalnych zmian w standardach lub specyfikacji komponentów lub produktów finalnych. Ten ostatni rodzaj niepewności może wskazywać na potrzebę stosowania koordynacji rynkowej, która w bardziej elastyczny sposób umożliwia znalezienie partnerów spełniających nowe wymogi dotyczące technologii. Dotyczy to przede wszystkim sytuacji, kiedy rynek zaopatrzeniowy cechuje się wysokim natężeniem konkurencji. Presja konkurencyjna może prowadzić do osiągania przez dostawców przewag kosztowych w stosunku do własnej produkcji kupujących. Ogranicza też prawdopodobieństwo występowania oportunistycznych zachowań po stronie dostawców. Zarazem w sytuacji, kiedy częstotliwość technologicznych zmian rośnie, koszty administracyjne związane z dokonywaniem wyborów między własną produkcją lub zaopatrzeniem na rynku, mogą okazać się wyższe niż koszty koordynacji pionowej.

Niepewność behawioralna jest związana z oportunistem i wynika „...ze strategicznego uchylenia się od ujawnienia, z ukrycia lub z fałszywego przedstawienia informacji” [Williamson, 1998, s. 70]. Skutkiem występowania niepewności behawioralnej są problemy związane z oszacowaniem efektywności i zgodności realizowanych relacji kontraktowych. Zgodnie z teorią kosztów transakcyjnych reakcją na tego typu niepewności jest wzrost integracji pionowej, co umożliwia zwiększenie zakresu kontroli.

Ostatnim z czynników determinujących efektywność różnych mechanizmów koordynacji jest stopień powtarzalności transakcji. Ten problem jest rzadziej podnoszony w literaturze przedmiotu niż zjawiska specyficzności aktywów i niepewności. Zarazem można znaleźć różne argumenty odnoszące się do tego czynnika. Zdaniem Williamsona w przypadku transakcji występujących z dużą częstotliwością firmy są bardziej skłonne stosować integrację pionową. Wynika to z faktu, iż wysokie koszty koordynacji hierarchicznej generowane przez wyspecjalizowane struktury zarządzania mogą być łatwiej pokryte na marżach osiągniętych na okresowo powtarzalnych transakcjach [Williamson, 1998, s. 73]. Z drugiej strony wysoka częstotliwość transakcji prowadzi do

budowy reputacji i zaufania między stronami kontraktu, ponieważ zmniejsza to niepewność [Tiwana, Bush, 2007, s. 266]. Problemy z empiryczną weryfikacją tego, który z tych dwóch efektów – rosnące korzyści skali czy reputacja – ma większe znaczenie powodują, że trudno formułować katagoryczne wnioski.

### **Outsourcing jako metoda redukcji kosztów transakcyjnych**

Przykładem praktycznego zastosowania twierdzenia Coase'a jest obserwowana od wielu lat praktyka outsourcingu. Outsourcing może być określony jako przerwanie ciągłości wewnętrznych procesów i nabywanie zasobów od zewnętrznych dostawców. Polega to na przekazaniu innemu podmiotowi zadań niezwiązanych bezpośrednio z podstawową działalnością firmy, a także niezbędnych do ich realizacji pracowników, maszyn, urządzeń, wyposażenia, technologii i innych zasobów oraz kompetencji decyzyjnych dotyczących ich wykorzystania. Ta definicja zawęży nieco pojęcie outsourcingu, ponieważ odnosi się ona tylko do przypadku tzw. outsourcingu substytucyjnego, którego istotą jest pionowa dezintegracja procesów produkcyjnych. Według niektórych autorów outsourcing ma miejsce również, kiedy firma nabywa komponenty do produkcji na rynku, mimo iż posiada kadrowe, techniczne, finansowe, organizacyjne możliwości wytwarzania ich we własnym zakresie [Gilley, Rasheed, 2000, s. 764-765].

Biorąc pod uwagę rodzaj działalności wyróżnia się outsourcing procesów peryferyjnych i outsourcing procesów kluczowych. Początkowo praktyki outsourcingowe ograniczały się przede wszystkim do tego pierwszego rodzaju. Firmom zewnętrznym były przekazywane specjalistyczne, nieskomplikowane, powtarzalne zadania związane m.in. z logistyką, obsługą finansowo-księgową, usługami informatycznymi i telekomunikacyjnymi. Obecnie coraz częściej dotyczy to także funkcji odgrywających kluczową rolę w łańcuchu tworzenia wartości, takich jak obsługa klientów, prace badawczo-rozwojowe, przetwórstwo. Na przykład w Boeingu przy produkcji modelu 767 tylko 10% komponentów jest wytwarzanych przez samo przedsiębiorstwo. Zdecydowana część produkcji została przeniesiona do konsorcjum japońskich firm, w skład którego wchodzi m.in. Fuji, Kawasaki, Mitsubishi. Samo pojęcie kluczowych procesów może być w różny sposób rozumiane w zależności od specyfiki prowadzonej działalności gospodarczej. Dla Hondy najważniejszą domeną jest produkcja pojazdów silnikowych i każda działalność odnosząca się do tego rodzaju procesów może być uznana za kluczową. W przypadku Nike działalność wytwórcza jest przekazywana zewnętrznym podmiotom, ponieważ kluczowe kompetencje obejmują tutaj procesy projektowania i marketing, a nie samą produkcję. Obserwacja praktyk stosowanych w przedsiębiorstwach działających w identycznym otoczeniu biznesowym pokazuje, iż strategii outsourcingowe mogą być istotnie odmienne. Przykładem jest IBM, który jest firmą o wysokim stopniu integracji oraz Compaq, który istotną część komponentów nabywa na rynku. O znaczeniu outsourcingu może świadczyć skala obrotów występujących przy tego typu transakcjach. Według szacunków usługi outsourcingowe tylko w sektorze

informatycznym w roku 2009 miały osiągnąć wartość 260 mld USD [Vitharana, Dharwadkar, 2007, s. 346].

Do najważniejszych korzyści outsourcingu zalicza się:

- korzyści ekonomiczne – redukcja kosztów działalności,
- korzyści strategiczne – koncentracja na podstawowej działalności,
- korzyści organizacyjne – uproszczenie struktury organizacyjnej.

Korzyściami, które najczęściej są wskazywane jako skutek outsourcingu są korzyści ekonomiczne związane z redukcją kosztów działalności operacyjnej, jako skutku sięgania po tańsze zewnętrzne źródła zaopatrzenia. Koncentracja na kluczowych dla przedsiębiorstwa procesach zmniejsza zapotrzebowanie na inwestycje w majątek trwały. Może to prowadzić do obniżania kosztów utrzymania potencjału produkcyjnego oraz kosztów finansowania majątku. Wiele z zadań, których realizacja jest przenoszona na firmy zewnętrzne, generuje wcześniej koszty stałe związane z koniecznością utrzymywania określonego potencjału ludzkiego i rzeczowego. Outsourcing umożliwia uzmiennienie tego rodzaju kosztów, ponieważ koszty potencjału są pokrywane przez dostawców, a kupujący ponosi jedynie koszty wynikające z rzeczywistego zapotrzebowania na zasoby.

Istotne znaczenie odgrywają również korzyści niefinansowe. W przypadku firm działających w dojrzałym i autonomicznym środowisku technologicznym kluczowym czynnikiem determinującym efektywność jest zdolność do identyfikacji i rozwiązywania specyficznych problemów technologicznych. W tej sytuacji przewaga rozwiązań outsourcingowych jest związana ze zdolnością niezależnych dostawców do osiągania korzyści skali wynikających z możliwości akumulowania popytu oraz korzyści uczenia, będących efektem koncentracji zasobów na ograniczonej liczbie dobrze zdefiniowanych operacji [Leiblein, Reuer, Dalsace, 2002, s. 819]. Prowadzi to do wzrostu konkurencyjności na rynkach zaopatrzeniowych, podnoszenia jakości produktów i usług, obniżki kosztów. Outsourcing obniża też ryzyko prowadzonej działalności gospodarczej. Korzystając z zewnętrznych źródeł zaopatrzenia firma ma dostęp do szerszego spektrum rozwiązań technologicznych bez konieczności ponoszenia znaczących nakładów inwestycyjnych na rozwój i wdrażanie własnych technologii. Zwiększa to elastyczność i ułatwia szybkie dostosowanie do zmieniających się warunków otoczenia technologicznego. Ważną korzyścią outsourcingu jest poprawa jakości nabywanych w ten sposób usług i produktów wynikająca ze specjalizacji dostawców.

Nie negując potencjalnych korzyści, jakie outsourcing może przynieść przedsiębiorstwu, warto wskazać na najczęściej popełniane błędy przy wyborze tej koncepcji zarządzania [Barthelemy, 2003]. Przede wszystkim decydujące znaczenie ma właściwy wybór tych działalności, które mogą zostać wyprowadzone na zewnątrz. Kluczowe, najbardziej wartościowe zasoby, trudne do imitacji i zastąpienia, które decydują o pozycji konkurencyjnej firmy nie powinny być przedmiotem outsourcingu. Jest to związane z realizacją projektów o strategicznym znaczeniu dla przedsiębiorstwa, które mogą być postrzegane jako zasoby specyficzne i zgodnie z przedstawioną wyżej argumentacją powinny być przedmiotem szczególnej kontroli wewnątrz jednostki.

Bardzo istotne jest znalezienie na rynku wiarygodnego partnera biznesowego, który zagwarantuje terminowe dostawy i wysoką jakość świadczonych usług. Niska cena nie może być nadrzędnym kryterium wyboru. Warunkiem sukcesu jest również podpisanie kontraktu, który umożliwi zachowanie właściwej równowagi biznesowej między kooperującymi stronami. Do najważniejszych cech prawidłowo skonstruowanych kontraktów zalicza się precyzję ich zapisów, kompletność, motywacyjność, równowagę, elastyczność [Barthelemy, 2003, s. 90-91].

Decyzje outsourcingowe prawie zawsze wiążą się z redukcją lub zmianami form zatrudnienia obecnych pracowników i to może rodzić kolejną grupę problemów. Obawy przed koniecznością zmiany pracodawcy, pogorszeniem warunków pracy, zmniejszeniem wynagrodzenia zawsze rodzą u pracowników poczucie zagrożenia. Może to przekładać się na spadek wydajności, zwiększoną absencję i fluktuację zatrudnionych, protesty, strajki, itp. Ważnym zadaniem dla kierownictwa outsourcingera jest utrzymanie kontroli nad procesem pozyskiwania zasobów z rynku, szczególnie w sytuacji, kiedy są to zasoby kluczowe, decydujące o przewagach konkurencyjnych.

Kolejnym zagrożeniem jest mniejsza innowacyjność kupującego, ponieważ outsourcing może być traktowany jako swoisty substytut dla własnych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych [Gilley, Rasheed, 2000, s. 767]. Problematyczne może być też występowanie oszczędności kosztowych zwłaszcza w dłuższym horyzoncie czasowym w sytuacji, kiedy dostawy są realizowane przez partnerów zagranicznych. Jest to uwarunkowane przede wszystkim występowaniem niższych płac u dostawców oraz stabilnością kursów walutowych. Silne trendy aprecjacyjne waluty krajowej mogą skutecznie niwelować tego rodzaju przewagi kosztowe.

Paradoksalnym skutkiem outsourcingu może być również zjawisko określane terminem „spirali outsourcingu”. Zmniejszenie globalnej marży pokrycia przedsiębiorstwa będące skutkiem rezygnacji z wytwarzania rentownych produktów, zwiększa narzuty kosztów zarządzania na pozostałe produkty. To może prowadzić do przenoszenia kolejnych produktów do zewnętrznych firm, które pozornie posiadają konkurencyjne przewagi kosztowe przy ich wytwarzaniu.

Przekazywanie różnorodnych zadań zewnętrznym podmiotom jest bardzo często obserwowaną praktyką w polskich przedsiębiorstwach. Dotyczy to zwłaszcza wielkich firm państwowych przechodzących procesy prywatyzacji i restrukturyzacji. Tego typu jednostki funkcjonując w warunkach gospodarki centralnie planowanej wykazywały tendencje do utrzymywania w ramach swoich struktur podmiotów wykonujących zadania niezwiązane z podstawowym celem działalności. Były to przede wszystkim jednostki działalności pomocniczej realizujące świadczenia transportowe, remontowe, porządkowe, ochrony mienia i in. a także jednostki działalności socjalno-bytowej: mieszkania przyzakładowe, ośrodki wypoczynkowe, przychodnie zdrowia, stołówki, sklepy i wiele innych. Uzasadnieniem dla tak rozbudowanych struktur było funkcjonowanie w warunkach gospodarki niedoborów. Pozyskiwanie zasobów z rynku było obarczone bardzo wysokim ryzykiem, co oznacza, że wiązało się z wysokimi kosztami transakcyjnymi. Transformacja systemu gospodarczego zmieniła radykalnie

warunki funkcjonowania, ponieważ koordynacja rynkowa stała się zdecydowanie bardziej efektywnym mechanizmem alokacji zasobów.

W latach 1997-2000 i 2003-2004 w Instytucie Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego prowadzone były badania dotyczące restrukturyzacji polskich przedsiębiorstw [Krajewski, 2009, s. 126-127]. W pierwszym etapie analizie poddano 200 przedsiębiorstw, w tym 100 sprywatyzowanych i 100 pozostających własnością publiczną. Drugie badanie przeprowadzono na próbie 31 przedsiębiorstw losowo wybranych z poprzednio badanej grupy. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, iż wskazywane wyżej motywy restrukturyzacji majątkowej były brane pod uwagę w dużej części badanych przedsiębiorstw (tablica 1). Ponad połowa jednostek dążyła do poprawy wyników firmy przez pozbycie się aktywów służących celom socjalnym, niezwiązanym z podstawową formą działalności. W co 10-tym przedsiębiorstwie miało miejsce przekazanie aktywów przedsiębiorstwom filialnym. Jedna trzecia przedsiębiorstw pozbywała się majątku dotyczącego produkcji niemieszczącej się w długofalowych planach. O skuteczności tego rodzaju strategii restrukturyzacyjnych może świadczyć fakt, iż w prawie połowie przedsiębiorstw stwierdzono, że nie ma już zbędnego majątku [Krajewski, 2009, s. 155].

Tablica 1

## Przyczyny restrukturyzacji majątkowej

Powód sprzedaży majątku	Przedsiębiorstwa ogółem	Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa i przedsiębiorstwa państwowe
Pozbycie się majątku dotyczącego produkcji, która nie mieści się w długofalowych planach	35,4%	33,3%
Ułatwienie prywatyzacji poprzez przekazanie aktywów nowym firmom prywatnym lub z mieszanymi formami własności	6,5%	0%
Restrukturyzacja firmy poprzez przekazanie aktywów przedsiębiorstwom filialnym	2,7%	11,1%
Poprawienie wyników firmy poprzez pozbycie się aktywów służących celom socjalnym	35,5%	55,6%

Źródło: S. Krajewski, *Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009, s. 154

## Outsourcing jako metoda restrukturyzacji przedsiębiorstwa – analiza przypadku

Zastosowanie teorii kosztów transakcyjnych dla potrzeb analizy procesów outsourcingowych było przedmiotem wielu badań empirycznych<sup>2</sup>. Znakomity przegląd literatury poświęconej tej problematyce można znaleźć m.in. w pracy Machera i Richmana [2008]. Najczęściej stosowanym podejściem w tego rodzaju badaniach jest analiza przypadku. Wynika to z faktu, iż po pierwsze, naj-

<sup>2</sup> Innym nurtem teoretycznym NEI wykorzystywanym do analizy procesów outsourcingowych jest teoria agencji.

ważniejsze zmienne używane w badaniach są trudno kwantyfikowalne, stąd zastosowanie badań jakościowych i opis konkretnych sytuacji decyzyjnych jest zdecydowanie łatwiejszy. Po drugie, subiektywne ewaluacje procesów zachodzących w badanych jednostkach utrudniają prowadzenie przekrojowych analiz porównawczych. Istnieją jednak również przykłady interesujących badań ilościowych, na próbach przekrojowych, na podstawie których są podejmowane próby oceny różnych struktur zarządczych i relacji kontraktowych. W tego rodzaju badaniach zazwyczaj przyjmuje się dychotomiczną charakterystykę zmiennej zależnej („wytwarzać we własnym zakresie” lub „kupować na rynku”), a zmienne niezależne mierzą takie aspekty transakcji, jak: niepewność, specyficzność zasobów, powtarzalność.

Dla potrzeb opracowania przyjęto pierwsze podejście – analizę przypadku. Opisywane przedsiębiorstwo jest jednym z największych w Polsce wytwórców energii elektrycznej. Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa została zbudowana według typowego modelu funkcjonalnego, z wydzielonymi pionami ds. produkcji, technicznych, ekonomicznych, finansowych, spraw pracowniczych i in. W strukturze przedsiębiorstwa oprócz jednostek działalności podstawowej – zakładu i wydziałów obsługujących podstawowy proces technologiczny, związany z wytwarzaniem energii – znajdowały się również liczne podmioty zaliczane do działalności pomocniczej i socjalno-bytowej. Była to struktura typowa dla przedsiębiorstw państwowych działających w warunkach gospodarki nakazowo-rozdzielczej. Pod koniec lat 90. ubiegłego wieku przedsiębiorstwo przeszło proces komercjalizacji, w wyniku którego powstała jednoosobowa spółka Skarbu Państwa. W tym okresie w spółce podjęte zostały pierwsze prace mające na celu przygotowanie procesu restrukturyzacji, którego efektem miała być decentralizacja zarządzania, obniżenie kosztów działalności i poprawa efektywności.

Wydzielenie poza strukturę przedsiębiorstwa pewnych rodzajów działalności w ramach outsourcingu wymagało starannego przygotowania tego procesu od strony merytorycznej, prawnej, organizacyjnej, technicznej, społecznej. Jednym z kluczowych problemów, które musiały zostać rozstrzygnięte zanim doszło do restrukturyzacji była ocena tego, czy nowo tworzone spółki zależne mają szanse utrzymać się na rynku jako podmioty samodzielne ekonomicznie. Odpowiedź na to pytanie wymagała analizy dwóch podstawowych aspektów funkcjonowania takiej jednostki związanych ze zdolnością do generowania nadwyżki finansowej – rentownością – i zdolnością do generowania nadwyżki pieniężnej – płynnością i bezpieczeństwem finansowym.

Tradycyjny, obligatoryjny system informacyjny przedsiębiorstwa, jakim jest system rachunkowości finansowej, nie generuje informacji, na podstawie których byłoby możliwe dokonanie oceny tych dwóch aspektów samodzielności ekonomicznej podmiotów wewnętrznych przewidzianych do outsourcingu. Jest to związane, po pierwsze, z zasadami wyceny bilansowej i ustalania wyniku finansowego<sup>3</sup>. Bazują one na regulacjach prawa bilansowego i uniemożliwiają

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 o rachunkowości (Dz.U. z 2009 r. Nr 152, poz. 1223, Nr 157, poz. 1241, Nr 165, poz. 1316, z 2010 r. Nr 47, poz. 278), art. 28, pkt 3.

dokonanie rzetelnej i wiarygodnej analizy przepływów kosztowo-przychodowych występujących między poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa, a tym samym wyniku finansowego, jaki tworzą działania realizowane w tych jednostkach. Po drugie, aspekt bezpieczeństwa finansowego jest zupełnie pomijany w procedurach księgowych, ponieważ kategorie determinujące płynność: zobowiązania, należności, środki pieniężne i inne składniki aktywów są ujmowane na poziomie przedsiębiorstwa jako całości, a nie poszczególnych jednostek organizacyjnych.

Merytoryczne i koncepcyjne przygotowanie procesu outsourcingu wymagało, zatem wdrożenia komplementarnego systemu informacyjnego, jakim jest system controllingu operacyjnego. System ten miał wskazać optymalne ścieżki przejścia od przedsiębiorstwa państwowego o rozbudowanej funkcjonalnej strukturze organizacyjnej do firmy sprawnie funkcjonującej w realiach gospodarki rynkowej. Chodziło przede wszystkim o usprawnienie systemu zarządzania poprzez decentralizację, a docelowo restrukturyzację przedsiębiorstwa polegającą na outsourcingu, czyli wyodrębnieniu samodzielnych podmiotów funkcjonujących bądź jako spółki zależne, bądź jako jednostki samobilansujące się.

Najważniejszym zadaniem było wprowadzenie struktur controllingowych odzwierciedlających nowy, zdecentralizowany model funkcjonowania przedsiębiorstwa, oparty na filozofii biznesowej określanej terminem tzw. rachunkowości odpowiedzialności. Idea tej koncepcji wywodzi się z założenia, iż przedsiębiorstwo jest grupą jednostek pracujących indywidualnie nad osiągnięciem wspólnego celu. Powodzenie przedsiębiorstwa jako całości uzależnione jest od wywiązywania się poszczególnych jednostek z przyjętych na siebie zobowiązań. Istotą tego modelu jest dążenie do pomiaru menedżerskiej efektywności przez analizę wyników przedsiębiorstwa zgodnie z decyzjami podejmowanymi w zdecentralizowanej organizacji. W efekcie rachunkowość odpowiedzialności personalizuje rachunek wyników jednostki przez spojrzenie na nakłady i efekty z punktu widzenia kontroli kierowniczej, którą są one objęte.

Od strony organizacyjnej decentralizacja polegała na wydzieleniu w strukturze przedsiębiorstwa ośmiu zakładów, grupujących komórki organizacyjne o zbliżonym zakresie realizowanych funkcji, zwanych centrami biznesowymi lub ośrodkami odpowiedzialności. Każda z nich kierowana była przez osobę dysponującą zakresem uprawnień decyzyjnych wystarczającym do realizacji wytyczonych zadań.

Punktem przełomowym, który umożliwił stworzenie systemu generowania informacji zarządczej będącej podstawą do rozpoczęcia procesu była decyzja o wprowadzeniu w przedsiębiorstwie mechanizmów rynkowych, powiązanych z systemem motywacyjnym opartym na miernikach wartościowych (poziom generowanych kosztów i przychodów, osiągnany wynik finansowy i pieniężny, wskaźniki płynności, efektywności wykorzystania zasobów majątkowych, struktura źródeł finansowania majątku). Wymagało to zastosowania procedur umożliwiających ocenę działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych w kontekście ich funkcjonowania jako samodzielnych podmiotów gospodarczych na wewnętrznym rynku przedsiębiorstwa i zewnętrznym rynku lokalnym.

W trakcie działań restrukturyzacyjnych dokonano ekonomicznego wydzielenia wybranych zakładów. Wyposażono je w majątek trwały i obrotowy, wskazano źródła finansowania majątku, opracowany został system rozliczeń wewnętrznych (system cen transferowych), przygotowano kierownictwo do funkcjonowania w nowych, bardziej zdecentralizowanych warunkach, opracowano zasady regulujące funkcjonowanie tych zakładów oraz zakres uprawnień kadry kierowniczej.

W ramach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa wyodrębniono trzy grupy podmiotów controllingowych (tablica 2).

Pierwszą grupą były jednostki nieprowadzące wewnętrznego rozrachunku gospodarczego. Kadra kierownicza odpowiadała w nich za generowane koszty i przychody, czyli wynik finansowy. Do drugiej grupy zaliczono jednostki organizacyjne przedsiębiorstwa funkcjonujące na zasadach wewnętrznego rozrachunku gospodarczego. Na tym etapie prac nie zakładano formalnoprawnego wydzielenia tych jednostek ze struktury spółki. Podmioty te prowadziły własne systemy finansowo-księgowo, które umożliwiały równoległą w stosunku do oficjalnego systemu finansowo-księgowo ewidencję wszystkich zdarzeń gospodarczych. Wycena świadczeń wewnętrznych dla tych jednostek była prowadzona na podstawie cen negocjowanych. Sprawozdania finansowe sporządzane były niezależnie od sprawozdań dla całej spółki. Przyjęte zasady dały możliwość kontroli ich funkcjonowania na zewnętrznym rynku lokalnym jako hipotetycznie samodzielnych podmiotów gospodarczych.

Tablica 2

## Rodzaje jednostek controllingowych

Wybrane aspekty funkcjonowania	Jednostki nieprowadzące wewnętrznego rozrachunku gospodarczego	Jednostki prowadzące wewnętrzny rozrachunek gospodarczy	Jednostki prowadzące pełny wewnętrzny rozrachunek gospodarczy
Źródła regulacji systemu rachunkowości	Zarządzenia wewnętrzne kierownictwa spółki	Zarządzenia wewnętrzne kierownictwa spółki Prawo bilansowe	Prawo bilansowe
Kryteria oceny działalności	Ocena efektywności działań jednostkowych Rachunek wielostopniowych marż pokrycia	Ocena efektywności działań jednostkowych Rachunek wielostopniowych marż pokrycia Ocena wyniku finansowego i pieniężnego całej jednostki	Ocena efektywności działań jednostkowych Rachunek wielostopniowych marż pokrycia Analiza rentowności, płynności, zadłużenia, efektywności wykorzystania aktywów
Zasady tworzenia cen transferowych	Koszt bezpośredni planowany	Ustalane w drodze negocjacji między stronami transakcji	Ceny rynkowe
Poziom budżetowania i planowania finansowego	Budżety kosztowe i przychodowe	Budżety kosztowe i przychodowe Master Budżet	Budżety kosztowe i przychodowe Master Budżet

Źródło: opracowanie własne

W trzeciej grupie znalazły się jednostki przedsiębiorstwa funkcjonujące na zasadach pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego. Były to zakłady, które zostały przygotowane do pełnego usamodzielnienia ekonomiczno-prawnego, tj. do przekształcenia w spółki prawa handlowego, posiadające niezależny system finansowo-księgowy oraz prowadzące rachunkowość zgodnie z Ustawą o rachunkowości według własnego planu kont<sup>4</sup>. Jednostki te sporządzały samodzielne sprawozdanie finansowe, które następnie składały się na łączne sprawozdanie spółki. Bieżące rozliczenia transakcji między tymi podmiotami, a innymi jednostkami organizacyjnymi spółki odbywały się po cenach rynkowych.

Wdrożenie opisywanych rozwiązań controllingowych umożliwiło realizację szeregu celów. Doprowadzono do utworzenia w ramach przedsiębiorstwa „ryнку wewnętrznego”. Spowodowało to powstanie nowych konkurencyjnych reguł gry, zmianę filozofii zarządzania procesem pozyskiwania zasobów – koszty i przychody były analizowane i porównywane z ofertami rynkowymi. Skutkiem tych zmian było wykreowanie u kadry kierowniczej średniego i niższego szczebla zarządzania „świadomości biznesowej”. Każdy kierownik odpowiada za obszar, którym kieruje, sam ustala cele operacyjne, rozlicza się i jest oceniany na podstawie osiągniętych wyników. Oznaczało to decentralizację przedsiębiorstwa. Kierownicy jednostek występują w roli „przedsiębiorców w przedsiębiorstwie”. Docelowo trzecia grupa jednostek została wytypowana do roli podmiotów, którym zostały przekazane zadania dostarczania zasobów w ramach transakcji outsourcingowych.

Wybór jednego z dwóch mechanizmów koordynacji – hierarchicznej lub rynkowej – jest determinowany m.in. specyficnością aktywów, niepewnością oraz częstotliwością transakcji. Biorąc pod uwagę uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa sektora energetycznego jednym z najważniejszych specyficznych zasobów dla tego rodzaju podmiotu są służby remontowe. Z punktu widzenia procedur rachunkowości finansowej jednostki remontowe są traktowane jako podmioty działalności pomocniczej. Zarazem warunkiem utrzymania ciągłości procesu produkcyjnego oraz dotrzymania rygorystycznych reżimów związanych z ochroną środowiska naturalnego jest stały dostęp do specjalistycznych urządzeń remontowo-diagnostycznych oraz wysoko wykwalifikowanych kadr. Dodatkowym aspektem związanym z funkcjonowaniem tych służb jest wysoki stopień niepewności wynikający z awaryjności parku maszynowego oraz powtarzalność transakcji wynikająca z harmonogramu remontów kapitalnych i bieżących. W tej sytuacji zgodnie z wnioskami płynącymi z teorii kosztów transakcyjnych bardziej skutecznym mechanizmem koordynacji okazała się integracja pionowa. Zakłady remontowe nie zostały poddane procesowi prawno-ekonomicznego usamodzielnienia. W wyniku restrukturyzacji funkcjonują one na zasadach wewnętrznego rozrachunku gospodarczego.

<sup>4</sup> Zgodnie z art. 51 ustawy z dnia 29 września 1994 o rachunkowości (Dz.U. z 2009 r. Nr 152, poz. 1223, Nr 157, poz. 1241, Nr 165, poz. 1316, z 2010 r. Nr 47, poz. 278).

## Wnioski

Przyjęta w spółce polityka restrukturyzacji zakładała przeprowadzenie głębokiej decentralizacji poprzez wdrożenie modelu zarządzania opartego na ośrodkach odpowiedzialności. Wynikiem realizacji tych założeń było wyodrębnienie czterech zakładów i dwóch spółek prawa handlowego, które powstały przez prawne i ekonomiczne wydzielenie różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Stworzyły one możliwości funkcjonowania tych podmiotów na lokalnym rynku jako samodzielnych podmiotów gospodarczych. Dla kierowników średniego szczebla zarządzania otworzyła się perspektywa awansu zawodowego, zwiększenia posiadanych uprawnień decyzyjnych, wynagrodzeń oraz poprawy własnego wizerunku. Największy prestiż był związany z kierowaniem trzecią grupą podmiotów controllingowych, ponieważ po restrukturyzacji oznaczało to objęcie stanowiska prezesa zarządu samodzielnej spółki. W dwóch pozostałych grupach podmiotów ranga kontroli sprawowanej nad zasobami i zakres samodzielności decyzyjnej był zdecydowanie większy w przypadku jednostek prowadzących wewnętrzny rozrachunek gospodarczy.

Ocena przebiegu i skutków procesu restrukturyzacji majątkowej i outsourcingu potwierdza wiele z wniosków formułowanych powyżej w świetle rozważań teoretycznych. Przede wszystkim ze struktur przedsiębiorstwa wyodrębnione zostały procesy peryferyjne niezwiązane z zasadniczym przedmiotem działalności. Utworzone dwie spółki prawa handlowego prowadzą działalność w zakresie usług hotelowo-gastronomicznych oraz usług medycznych. Zastosowane zostało rozwiązanie hybrydowe polegające na utrzymaniu powiązań kapitałowo-właścicielskich między przedsiębiorstwem, a wydzielonymi spółkami. Relacje biznesowe przez pierwszy okres funkcjonowania tego rozwiązania powieleły te, które występowały w poprzednim układzie organizacyjnym. Spółki zależne miały zagwarantowane kilkuletnie kontrakty na świadczenie usług na rzecz spółki-matki, a jednocześnie były zobowiązane do świadczenia tych usług. Docelowo planowane było przejście na normalne relacje rynkowe polegające na zmianie struktur właścicielskich oraz poszukiwaniu innych partnerów biznesowych dla wydzielonych podmiotów. Wybór rodzajów działalności, które pozostały w strukturach przedsiębiorstwa również jest zgodny z wnioskami płynącymi z teorii kosztów transakcyjnych. Biorąc pod uwagę takie czynniki, jak specyficzność zasobów, niepewność i częstotliwość transakcji podjęto decyzję o niewydzielaniu jako samodzielnych spółek zakładów remontowych, świadczących kluczowe dla przedsiębiorstwa sektora energetycznego usługi.

Proces komercjalizacji był pierwszym etapem przekształceń własnościowych opisywanej jednostki. W dalszych etapach w ramach procesu konsolidacji przedsiębiorstw sektora energetycznego w Polsce, spółka została włączona do większej grupy kapitałowej, obejmującej oprócz wytwórców energii także przedsiębiorstwa zajmujące się wydobywaniem surowców energetycznych i dystrybucją energii. Należy podkreślić, iż restrukturyzacja przeprowadzona w spółce stała się wzorem dla podobnych działań podejmowanych dla innych jednostek grupy kapitałowej.

Z perspektywy kilku lat funkcjonowania, ocena roli systemu controllingu operacyjnego jako instrumentu wspierającego procesy decentralizacji i restrukturyzacji prowadzącej do outsourcingu musi być jednoznacznie pozytywna. Bez jego wykorzystania niemożliwe byłoby pokonanie typowych barier – koncepcyjnych, organizacyjnych, ludzkich – występujących w tego rodzaju procesach i przeprowadzenie tak istotnych zmian, w tak krótkim czasie.

## Bibliografia

- Altman I.J., Klein P.G., Johnson T.G., [2007], *Scale and Transaction Costs in the U.S. Biopower Industry*, „Journal of Agricultural & Food Industry Organization”, Vol 5.
- Barthelemy J., Quelin B.V., [December 2006], *Complexity of Outsourcing Contacts and Ex Post transaction Costs: En Empirical Investigation*, „Journal of Management Studies”, 43/8.
- Barthelemy J., [2003], *The seven deadly sins of outsourcing*, „Academy of Management Executive”, Vol. 17, No. 2.
- Coase R., [1937], *The Nature of the Firm*, „Economica”, No. 4.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B., Kumar N., [2006], *Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis*, „Academy of Management Journal”, Vol. 49, No. 3.
- Gilley K.M., Rasheed A., [2000], *Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance*, „Journal of Management”, Vol. 26, No. 4.
- Godłów-Legiędź J., [2009], *Koszty transakcji. Istota i problem kwantyfikacji*, [w:] Rudolf S. (red.), *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce.
- Gruszecki T., [2002], *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kissell R., [Summer 2006], *The Expanded Implementation Shortfall: „Understanding Transaction Cost Components”*, „Journal of Trading”.
- Krajewski S., [2009], *Prywatyzacja, restrukturyzacja, konkurencyjność polskich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Leiblein M.J., Reuer J.J., Dalsace F., [2002], *Do Make or Buy Decisions Matter? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance*, „Strategic Management Journal”, No. 23.
- Macher J.T., Richman B.D., [2008], *Transaction Cost Economics: An Assessment of Empirical Research in the Social Science*, „Business and Politics”, Vol. 10, Issue 1.
- Rudolf S., [2005], *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle teorii kosztów transakcyjnych*, [w:] Rudolf S., *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce.
- Tiwana A., Bush A.A., [2007], *A Comparison of Transaction Cost, Agency, and Knowledge-Based Predictors of IT Outsourcing Decisions: A U.S. – Japan Cross Cultural Field Study*, „Journal of Management Information Systems”, Vol. 24, No. 1.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 o rachunkowości (Dz.U. z 2009 r. Nr 152, poz. 1223, Nr 157, poz. 1241, Nr 165, poz. 1316, z 2010 r. Nr 47, poz. 278).
- Vitharana P., Dharwadkar R., [2007], *Information Systems Outsourcing: Linking Transaction Cost and Institutional Theories*, „Communication of the Association for Information Systems”, Vol. 20.
- Vollmuth H.J., [2007], *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowania*, Placebo, Warszawa.
- Walker G., Weber D., [1984], *A Transaction Costs Approach to Make-or-Buy Decisions*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 29.

- Williamson O.E., [1998], *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Williamson O.E., Winter R., (eds.), [1993], *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*, Oxford University Press.
- Williamson O.E., [June 1991], *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly”.
- Ząbkowicz A., [2009], *Funkcjonowanie korporacji i analizy ekonomiczne*, „Ekonomista”, nr 4.

## OUTSOURCING IN THE PROCESS OF RESTRUCTURING ENTERPRISES IN LIGHT OF THE TRANSACTION COST THEORY

### Summary

Using the example of an enterprise from the energy sector, the author demonstrates how companies restructure their assets through outsourcing.

In the case of the analyzed energy-sector enterprise, the restructuring process was prepared conceptually, organizationally and technically with the use of an operational control system – in line with the transaction cost theory. Under the Coase theorem, the selection of one of two coordination mechanisms – hierarchical coordination or market coordination – is determined by factors such as asset specificity, transaction uncertainty and transaction frequency. An evaluation of the course and results of the process confirms many of the theoretical assumptions, the author says. Due to the specific features of energy-sector companies and the characteristics of business transactions made in such companies, key resources remain within the enterprise, while organizational units carrying out peripheral tasks not related to the company's core business can be outsourced and moved outside the company's structure. In the studied enterprise, a hybrid solution was used in formal and legal terms, Urbanek says, based on maintaining capital/ownership ties between the enterprise and businesses spun off from it.

The author highlights the role of the operational control system as an instrument supporting decentralization and restructuring processes leading to outsourcing. Without the use of an operational control system, it would be impossible to overcome barriers typically encountered in such processes – mainly those created by people – and to carry out such far-reaching changes within such a short time, Urbanek concludes.

**Keywords:** transaction cost theory, outsourcing, Coase theorem, operational control system