



Elżbieta Marcinkowska

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem
emarcink@zarz.agh.edu.pl

WPLYW TEORII KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH I TEORII ZASOBOWEJ NA PROCES DECYZYJNY OUTSOURCINGU

Streszczenie: Wydzielać na zewnątrz pewne działania lub procesy czy realizować wewnątrz organizacji? – pytanie to nadal jest aktualne i ważne. Pomocą w odpowiedzi na tak postawione pytanie służą teoria kosztów transakcyjnych i teoria zasobowa. Teorie te mają wpływ na wyjaśnienie złożoności koncepcji outsourcingu i mogą być wsparciem w podejmowaniu decyzji outsourcingowych. W artykule przedstawiono przenikanie się obu teorii w procesie podejmowania decyzji o outsourcingu, wskazując ich kluczowe elementy wpływające na przyjmowane rozwiązania w praktyce funkcjonowania firm.

Słowa kluczowe: teoria kosztów transakcyjnych, teoria zasobowa, outsourcing, proces decyzyjny.

JEL Classification: L29, M19.

Wprowadzenie

Outsourcing to koncepcja o ugruntowanej pozycji w zarządzaniu organizacją. Intensywne zastosowanie outsourcingu w praktyce gospodarczej doprowadziło do rozwoju jego nowej formy, offshoringu. Pytaniem nadal aktualnym w praktyce zarządzania organizacją jest, czy wydzielać na zewnątrz pewne działania, czy realizować je wewnątrz, opierając się na własnych strukturach i zasobach. Pomocą w podejmowaniu trafnych decyzji służą uzupełniające się teorie: kosztów transakcyjnych i teoria zasobowa.

Celem artykułu jest próba przedstawienia wpływu teorii kosztów transakcyjnych, jak i teorii zasobowej na proces decyzyjny związany z zastosowaniem outsourcingu (offshoringu).

Zgodnie z teorią zasobową to zasoby o szczególnych cechach stanowią potencjał w budowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Te szczególne zasoby umiejętnie wykorzystane stanowią dla firm ich kluczowe kompetencje. Teoria zasobowa wskazuje, iż kluczowe kompetencje powinny być zachowane przez firmę i realizowane wewnątrz organizacji. Pozostałe zasoby, o małym potencjale konkurencyjnym, mogą być poddawane outsourcingowi. Również teoria kosztów transakcyjnych pomaga w decyzjach typu *make or buy*, akcentując przede wszystkim takie elementy jak oportunistyczny i specyficzność aktywów.

W artykule zaproponowano schemat, w którym główne elementy obu teorii wspierają organizacje w wyborze określonego rozwiązania outsourcingowego. Aby zrealizować tak sformułowany cel artykułu, autorka przeprowadziła przegląd literatury krajowej i zagranicznej poświęconej kosztom transakcyjnym i teorii zasobowej w outsourcingu.

1. Outsourcing – ujęcie definicyjne

Outsourcing to koncepcja polegająca na transferowaniu pewnych funkcji, procesów dotychczas realizowanych w firmie do zewnętrznych dostawców [Kotabe i Zaho, 2002; Ellram i Billington, 2001]. Przedstawiona definicja ma charakter bardzo ogólny i należałoby podkreślić również ewolucyjny charakter definicji outsourcingu. Początki outsourcingu (lata 50. XX w.) to proste kontraktowanie, które prowadzi do przekazania na zewnątrz, poza strukturę organizacyjną firmy, bardzo prostych, pojedynczych funkcji o charakterze peryferyjnym dla organizacji. Taka formuła outsourcingu funkcjonowała do końca lat 70. W latach 80. decyzje o zastosowaniu outsourcingu są determinowane chęcią redukcji kosztów [Lacity i Hirschheim, 1993]. To podejście ulega rozszerzeniu w latach 90., a w literaturze pojawiają się dwie ważne publikacje. Pierwsza z nich, autorstwa Portera [1986], przedstawia model łańcucha wartości, którego analiza pozwala na efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów i umiejętności. Druga publikacja to artykuł Prahalada i Hamela [1990] podkreślający rolę kluczowych kompetencji w kształtowaniu decyzji outsourcingowych. Publikacje te jasno wskazują kierunek zmian w podejściu do outsourcingu, którego zastosowanie w praktyce firm ma charakter strategiczny, podmioty gospodarcze skupiają się na swoich kluczowych kompetencjach, a relacje z dostawcą zmieniają charakter ze zlecenia na współpracę partnerską, długoterminową. Kolejna odsłona

na outsourcingu to początek XXI w. W wyniku globalizacji, rozwoju technologii informatycznych, niskich kosztów komunikacji outsourcing wpisuje się w nowy model biznesowy, w którym na zewnątrz przekazywane są funkcje, procesy określone jako krytyczne aktywności biznesowe. Outsourcingowi poddawane są aktywności typu projektowanie, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi, logistyka czy rachunkowość.

Przedsiębiorstwa przez te wszystkie lata rozwoju outsourcingu kształtowały procesy decyzyjne w oparciu o szereg założeń, które ulegały w czasie przebudowie. Wpływ na podejmowane decyzje outsourcingowe, jak i na modele stosowanych rozwiązań, miały przede wszystkim dwie teorie: teoria kosztów transakcyjnych i teoria zasobowa.

2. Teoria kosztów transakcyjnych

Tradycyjne modele ekonomiczne opierają się na założeniu, że w procesach i zjawiskach ekonomicznym nie występują koszty transakcyjne. Przeciwnie podejście prezentuje nowa ekonomia instytucjonalna (NEI), której trzon stanowi przede wszystkim teoria kosztów transakcyjnych (*Transaction Cost Theory*, TCE), która jest pewną wspólną platformą dla pozostałych nurtów wchodzących w skład NEI. Twórcą teorii kosztów transakcyjnych jest noblista Coase, który w swojej publikacji *Natura firmy* (1937), nie używając jeszcze terminu koszty transakcyjne, pytał o powody, dla których istnieją firmy. Według autora firmy istnieją, ponieważ wykorzystywanie mechanizmu rynkowego generuje koszty. Są to koszty komunikowania się podmiotów gospodarczych. Podobne ujęcie definicyjne przedstawiają Cooter i Ullen [2009, s. 107], dla których koszty transakcyjne są efektem poszukiwania partnerów transakcji, zawarcia z nimi umów, a następnie zarządzania umowami. Z kolei Arrow [1969, s. 48] koszty transakcyjne definiuje jako koszty funkcjonowania całego systemu gospodarczego, ale też jako koszty działania instytucji.

Przez wiele lat koszty transakcyjne były identyfikowane jako wydatki związane z wymianą rynkową [Hahn, 1971; Starr, 1973]. Podejście to zmienia się już na początku lat 70., gdy koszty transakcyjne oznaczają wydatki związane z funkcjonowaniem określonych struktur organizacyjnych, a przedmiotem badań są czynniki, które determinują sposób przeprowadzania transakcji. Twórcą takiego podejścia – podejścia instytucjonalnego do kosztów transakcyjnych – jest kolejny noblista, Williamson [1975, 1979, 1985, 1998], dla którego istotą kosztów transakcyjnych jest porównywanie tych kosztów w zależności od wyboru sposobu przeprowadzenia transakcji. Poziom tych kosztów uzależnia od trzech atrybutów, tj.:

- specyficzności aktywów, która oznacza zarówno trudność w przenoszeniu aktywów do innych zastosowań, jak również trudności w zastępowaniu aktywów innymi,
- częstotliwości przeprowadzania transakcji,
- niepewności.

Znaczenie instytucji dla funkcjonowania organizacji przejawia się w roli, jaką odgrywa w redukowaniu kosztów transakcyjnych. Otoczenie instytucjonalne może wpływać na sposób zawierania transakcji między podmiotami poprzez stanowienie ogólnych zasad, definicji, praw, obowiązków stron umowy. Dzięki funkcjonowaniu ram instytucjonalnych dochodzi do zmniejszenia kosztów transakcyjnych. Na poziom kosztów transakcyjnych wpływ będzie mieć również powiązanie transakcji o różnych atrybutach ze sposobem przeprowadzenia transakcji, a więc odpowiedni dobór struktury zarządzania transakcjami. Teoretycznie wyróżnia się dwie podstawowe struktury regulacji transakcji: strukturę rynkową i strukturę hierarchiczną. W praktyce pomiędzy tymi dwoma biegunami można wskazać szeroki wachlarz regulacji hybrydowych występujących pomiędzy rynkiem a hierarchią. Wybór określonej struktury zarządzania wynika z poziomu kosztów transakcyjnych determinowanego oportunistycznym. Oportunizm to subtelna cecha natury ludzkiej. Według Williamsona oportunistyczny to „przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu (...) odnosi się do niekompletnego bądź zniekształconego ujawniania informacji, zwłaszcza do świadomie podejmowanych wysiłków, by wprowadzić w błąd, zniekształcić, zataić, zaciemnić lub pogmatwać sprawy w inny sposób” [1985, s. 60]. Oportunizm wynika z asymetrii informacji i ograniczonej racjonalności w procesie podejmowania decyzji. Wyróżnione przez Williamsona aspekty behawioralne wpływają na występowanie luk w kontraktach, co może być znów drogą do zachowań oportunistycznych.

3. Teoria zasobowa

Współczesne przedsiębiorstwa, aby przetrwać i funkcjonować na rynku, muszą budować swoją przewagę konkurencyjną w oparciu o takie jej źródła, które mają charakter dostatecznie trwałe i trudny do naśladowania przez konkurentów. Potencjał konkurencyjny będący czynnikiem pozyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej definiowany jest jako zbiór zasobów materialnych i niematerialnych niezbędnych do funkcjonowania i konkurowania na danym rynku [Stankiewicz, 2005, s. 93]. Zgodnie z teorią zasobową (*Resource Based View*, RBV) to właśnie skuteczna konfiguracja zasobów może być źródłem trwa-

łej przewagi konkurencyjnej. Trwała przewaga oznacza, iż jest ona utrzymywana przez przedsiębiorstwo mimo prób jej kopiowania przez otoczenie konkurencyjne [por. Barney, 1991; Rumelt, 1984].

Szczególne znaczenie dla rozwoju teorii zasobowej miały prace Wernerfelta [1984], Penrose [1959] i Barneya [1991]. Jak już wcześniej zaznaczono, teoria zasobowa przypisuje zasobom szczególną rolę i wpływ na efektywność przedsiębiorstwa. Samo ujęcie definicyjne zasobów jest niejednoznaczne. Dla Wernerfelta [1984] zasobami są zarówno te o charakterze materialnym, jak i niematerialnym, i utożsamia je z siłą lub słabością danej firmy. Zasobem jest typowy zasób fizyczny, jak również marka, wiedza i umiejętności pracowników, procedury itd. Podobną definicję zasobów przedstawili Bingham i Eisenhardt [2008] oraz Stankiewicz [2005]. Z kolei Barney [1991] wyróżnił kilka kategorii zasobów: fizyczne, ludzkie, finansowe i organizacyjne.

Zgodnie z prezentowaną teorią potencjał konkurencyjny zasobów wynika z ich cech. Zasoby powinny być wartościowe, co oznacza, że wpływają na poprawę wyników finansowych firmy przez obniżanie kosztów lub generowanie przychodów. Kolejne ważne cechy zasobów to ich rzadkość, trudność kopiowania i naśladowania. Tylko zasoby posiadające pełny zbiór wymienionych cech mogą budować trwałą przewagę konkurencyjną. Na gruncie teorii zasobowej ukształtowała się koncepcja kluczowych kompetencji sformułowana przez Prahalada i Hammela [1990]. Autorzy ci definiują kluczową kompetencję jako cały zestaw umiejętności i wyróżniających zasobów przedsiębiorstwa odpowiednio ze sobą połączonych, a nie jako pojedynczą zdolność lub technologię [1990, s. 179]. Przewagę konkurencyjną budują kluczowe kompetencje, które dzięki szczególnym umiejętnościom wykorzystują zasoby w taki sposób, którego inne przedsiębiorstwa nie są w stanie skopiować. W nurcie zasobowym akcentuje się również różnorodność firm, które, działając na rynku tych samych zasobów, osiągają zróżnicowane wyniki. Przyczyn tego zróżnicowania doszukuje się w tzw. niedoskonałej mobilności zasobów. Firmy, które dysponują szczególnymi zasobami, osiągają lepsze wyniki od swoich konkurentów. Niedoskonała mobilność zasobów oznacza nierównomierną dystrybucję zasobów i umiejętności pomiędzy konkurującymi podmiotami. A zatem nawet dostęp do tego samego zasobu materialnego przy braku znajomości sposobu, w jaki wykorzystuje go konkurencja, prowadzi do trudności w powielaniu najlepszych praktyk.

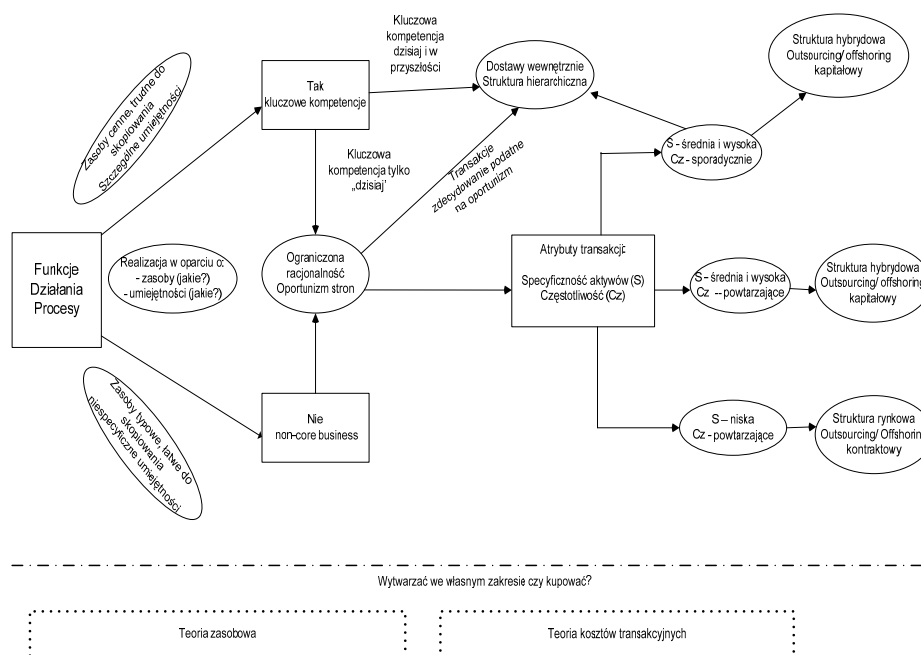
4. Proces decyzyjny outsourcingu w świetle przedstawianych teorii

Do niedawna w pracach naukowych, aby wyjaśnić zjawisko outsourcingu, a w szczególności jego proces decyzyjny, badacze podpierali się teorią kosztów transakcyjnych bądź teorią zasobową. Obecnie wielu badaczy łączy obie koncepcje, traktując je jako komplementarne [McIvor, 2009; Ellram i in., 2008; Holcomb i Hitt, 2007; Poppo i Zenger, 1998]. To, co łączy obie teorie, to specyficzność aktywów w teorii kosztów transakcyjnych i specyficzność zasobów w teorii zasobowej. Zarówno specyficzność aktywów, jak i zasobów prowadzi do integracji pionowej lub do innych form hybrydowych.

Na wybór pomiędzy produkcją wewnętrzną a outsourcingiem ma wpływ wiele elementów (por. rys. 1). Specyficzne, strategiczne zasoby i umiejętności, będące budulcem kluczowych kompetencji, są źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Według Quinna i Hilmera [1994] jedynie działania i procesy (usługi) będące kluczowymi kompetencjami powinny być realizowane wewnątrz, we własnych strukturach organizacyjnych. Przy czym powinno się oceniać potencjał kluczowej kompetencji w dłuższym horyzoncie czasowym. Ważna w tym procesie jest prawidłowa diagnoza kluczowych kompetencji. Można je podzielić na te obecne i przyszłe. Kluczowa kompetencja diagnozowana obecnie może ten potencjał wkrótce utracić. Jeżeli istnieje takie ryzyko, to taką schyłkową kompetencję można poddać analizie pod kątem wydzielenia na zewnątrz i przygotować dla niej odpowiednią strukturę zarządzania np. outsourcing kapitałowy, fuzje, joint-venture. Wraz z pozostałymi działaniami bądź procesami, które zostały ujęte jako *non-core business*, poddawane są analizie ze względu na wysokość kosztów transakcyjnych, które są determinowane przez specyficzność aktywów i częstotliwość przeprowadzanych transakcji oraz niepewność. Gdy aktywum charakteryzuje się wysoką specyficznością i oportunistycznym, wówczas pożądanym rozwiązaniem jest integracja pionowa. W sytuacji, gdy zarówno specyficzność aktywów, jak i oportunistyczny są na poziomie średnim, wówczas zastosowanie mają hybrydowe struktury zarządzania, jak outsourcing czy offshoring kapitałowy, fuzje, alianse itd. W przypadku outsourcingu dostęp do aktywów czy to fizycznych, czy ludzkich dostawcy i budowanie z nim specyficznej relacji przekłada się na możliwość wzrostu kosztów transakcyjnych. Te koszty mogą nadal rosnąć, jeżeli dodatkowo liczba dostawców jest ograniczona. W warunkach niepewności biznesowej przygotowanie kompletnej umowy jest bardzo trudne, czego skutkiem są renegecje i zmiany w zasadach współdziałania, a to również podwyższa koszty transakcyjne. W praktyce zdarza się, iż przedsiębiorcy rezygnują z outsourcingu właśnie z powodu wąskiej grupy dostawców i ryzyka

współpracy. Niska specyficzność i niski oportunizm zachęcają do przeprowadzania transakcji przez rynek. Firmy mogą zabezpieczać się przed niepewnością i oportunizmem, uszczegóławiając współpracę w zawieranych kontraktach, wprowadzając współfinansowanie specyficznych aktywów itd.

W celu wyjaśnienia przebiegu procesu decyzyjnego w outsourcingu i wyjaśnienia czynników wpływających na ten proces zaproponowano poniżej schemat, który uwzględni elementy teorii zasobowej i teorii kosztów transakcyjnych, kształtujących rozwiązania przyjmowane w praktyce gospodarczej.



Rys. 1. Teoria zasobowa i teoria kosztów transakcyjnych w procesie decyzyjnym w outsourcingu

Źródło: Opracowanie własne.

Przedstawiony schemat ujmuje dwie ważne kwestie wynikające z teorii RBV i TCE, jakie towarzyszą podejmowaniu decyzji *make or buy*. Działania i procesy realizowane dzięki zasobom i umiejętnościom oceniane są ze względu na ich potencjał konkurencyjny. A zatem przyjęty podział wyróżnia działania i procesy będące kluczową kompetencją i te, które są pozbawione potencjału konkurencyjnego. Podział ten determinuje dobór struktury zarządzania. Strategiczne, kluczowe kompetencje pozostają w strukturze organizacyjnej firmy, pozostałe zaś poddane są analizie pod kątem poziomu kosztów transakcyjnych

wynikających z oportunistycznego zachowania stron, specyficzności aktywów czy ilości dostawców na rynku. Poziom kosztów transakcyjnych będzie wpływał na przyjętą strukturę zarządzania, determinując rodzaj outsourcingu bądź offshoringu.

Podsumowanie

Outsourcing to koncepcja, której zastosowanie powinno przynieść przedsiębiorstwu konkretne korzyści, wyrażone wzrostem efektywności organizacji. Przedstawione teorie RBV i TCE pozwalają zrozumieć złożoność i trudność decyzji outsourcingowych. W procesach decyzyjnych tego typu wykorzystuje się elementy obu teorii. Dobór odpowiedniego rozwiązania oparty jest na analizie czynników zasobowych firmy i poziomie kosztów transakcyjnych. Podejście do problemu decyzji outsourcingowych, uwzględniających wpływ obu ważnych teorii, wymaga zachowania od firm dużej dozy ostrożności. Można wyobrazić sobie pewne sprzeczne rozwiązania wynikające ze stosowania zarówno teorii RBV, jak i TCE. Firma, mimo wielu dostawców usług outsourcingowych, wybiera strategię opartą na realizacji działania wewnątrznie ze względu na możliwy wzrost w przyszłości jego potencjału konkurencyjnego. Przedstawiony proces wyboru odpowiedniego rozwiązania nie ujmuje wszystkich możliwych elementów. Jak już wspomniano, ogranicza się do akcentowania pewnych możliwych rozwiązań, jakie mogą zostać podjęte na podstawie teorii RBV i TCE. Można dostrzec wręcz potrzebę badania tego procesu, rozszerzając analizę o badanie wpływu otoczenia instytucjonalnego na wybory struktury zarządzania.

Literatura

- Arrow K.J. (1969), *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-Market Allocation* [w:] *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures The PBB-System*, Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st session, Vol. 1, Washington DC, Government Printing Office.
- Barney J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, Vol. 17, No. 1.
- Bingam H.B., Eisenhardt H.M. (2008), *Position, Leverage and Opportunity: A Typology of Strategic Logics Linking Resources with Competitive Advantage*, „Managerial and Decision Economics”, Vol. 29.
- Coase R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, „Economica”, No. 6.
- Cooter R., Ulen T. (2009), *Ekonomiczna analiza prawa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Ellram L.M., Billington C. (2001), *Purchasing Leverage Considerations in the Outsourcing Decision*, „European Journal of Purchasing & Supply Management”, No. 7.
- Ellram L.M., Tate W., Billington C. (2008), *Offshore Outsourcing of Professional Services: A Transaction Cost Economics Perspective*, „Journal of Operations Management”, No. 26.
- Hahn F.H. (1971), *Equilibrium with Transaction Costs*, „Econometrica”, No. 39(3).
- Holcomb T.R., Hitt M.A. (2007), *Towards a Model of Strategic Outsourcing*, „Journal of Operations Management”, No. 25(2).
- Kotabe M., Zhao H. (2002), *A Taxonomy of Sourcing Strategy Types of MNCs Operating in China*, „Asia-Pacific Journal Management”, No. 13.
- Lacity M., Hirschheim R. (1993), *Information System Outsourcing: Myth, Metaphors, and Realities*, John Wiley & Sons, New York.
- McIvor R. (2009), *How the Transaction Cost and Resource-based Theories of the Firm Inform Outsourcing Evaluation*, „Journal of Operations Management”, No. 27.
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, Oxford.
- Poppo L., Zenger T. (1998), *Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-based and Measurement Explanations of Make-or-Buy Decisions in Information Services*, „Strategic Management Journal”, No. 19(9).
- Porter M.E. (1994), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, No. 3.
- Rumelt R.P. (1984), *Towards a Strategic Theory of the Firm* [w:] R. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Stankiewicz M.J. (2005), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
- Starr R.M. (1973), *Optimal Production and Allocation under Uncertainty*, „Quarterly Journal of Economics”, No. 87(1).
- Quinn J.B., Hilmer F.G. (1994), *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review”, Vol. 35, No. 4, Summer.
- Wernerfelt B. (1984), *A Resource-based View of the Firm*, „Strategic Management Journal”, Vol. 5, No. 2.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1979), *Transaction-cost Economics: the Governance of Contractual Relations*, „The Journal of Law and Economics”, Vol. 22, No. 3.
- Williamson O.E. (1995, 1998), *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

THE IMPACT OF TRANSACTION COST THEORY AND RESOURCE BASED VIEW ON THE OUTSOURCING DECISION-MAKING PROCESS

Summary: To make or buy decision – it is an important and up to date question. Your response to this question are Transaction Cost Theory and the Resource Based View. Both theories have a decisive influence on the explanation of the complexity of the concept of outsourcing. The article presents the integrity and blending of both the theory of decision-making on the use of outsourcing in the business entity.

Keywords: Transaction Cost Theory, Resource Based View, outsourcing, decision-making process.