

Katarzyna Budzyńska*

**OUTSOURCING VS. INSOURCING. ANALIZA PORÓWNAWCZA
WYBRANYCH ASPEKTÓW ORGANIZACYJNYCH
I EKONOMICZNYCH**

1. WSTĘP

Zmiany sposobów zarządzania oraz ewolucja technologiczna obserwowana na świecie w ostatnich latach powodują wzrost różnorodności produktów i biznesowego wykorzystania mediów. Firmy powinny odpowiednio adaptować się do tych zmian, mogących wpłynąć na ich zdolność przetrwania, konkutowania oraz osiągania w przyszłości przewagi konkurencyjnej na rynku. Dlatego ze względów finansowych każde przedsiębiorstwo powinno rozważyć wykorzystanie technik *outsourcingu* lub *insourcingu*. Decyzja o wykorzystaniu *outsourcingu* często wiąże się z obniżeniem kosztów firmy lub z lepszym wykorzystaniem czasu, skupieniem się na głównych kompetencjach przedsiębiorstwa, lub na efektywniejszym sposobie pracy, wykorzystaniu kapitału, technologii oraz zasobów. Natomiast *insourcing* oznacza lepsze wykorzystanie zasobów wewnętrznych do wykonania działań, które do tej pory były realizowane przez podmioty powiązane z przedsiębiorstwami kapitałowo lub kontraktowo. Główną przyczyną wykorzystania *insourcingu* w przedsiębiorstwie są nowe warunki biznesowe, które czynią niewystarczającymi usługi dotychczas poddane procesowi *outsourcingu*.

Celem artykułu jest prezentacja obu koncepcji oraz potencjalnych efektów o różnorodnym charakterze, wynikających z ich zastosowania przez przedsiębiorstwo. W literaturze przedmiotu jest mała liczba pozycji dotyczącej pojęcia *insourcingu*. Artykuł przedstawia najważniejsze różnice w aspekcie organizacyjnym i ekonomicznym pomiędzy *outsourcingiem* i *insourcingiem* oraz ich wady i zalety. Często menagerowie podejmują decyzję bez przeanalizowania czynników, które wpływają na odpowiedni wybór strategii, przez co przedsiębiorstwo może ponieść niepotrzebne koszty. Pewne jest to, że wykorzystanie *outsourcingu* w najbliższych latach wzrośnie.

* Mgr. inż., Katedra Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie, Doktorantka UMCS.

2. CO TO JEST *OUTSOURCING*?

Decyzje dotyczące pozyskiwania produktów i usług są podejmowane zazwyczaj na wysokim szczeblu struktury organizacyjnej. Są to strategiczne decyzje dotyczące, produktów i usług jakie należy wytwarzać i świadczyć we własnym zakresie (*insourcing*), a jakie należy pozyskiwać od zewnętrznych partnerów z łańcucha dostaw (*outsourcing*). W literaturze angielskiej takie decyzje są również określane mianem decyzji typu *make – or – buy* [Bozarth i Handfield 2007].

Termin *outsourcing* wywodzi się z *outside – resource – using*, co oznacza wykorzystanie zasobów zewnętrznych. M. Trocki uważa, że *outsourcing* oznacza wychodzenie na zewnątrz z problemami firmy, a konkretnie jest to zlecenie niektórych prac zewnętrznym wykonawcom. Zakłada się, iż zostaną one tam zrealizowane efektywniej, niż byłoby to możliwe we własnym zakresie, co wpłynie na osiągnięcie wcześniej określonych wyników [Trocki 2001].

M. Trocki zwraca uwagę na to, że działania *outsourcingowe* mają charakter restrukturyzacyjny poprzez wpływ na zmianę struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz jego kontaktów z otoczeniem. Redukują one strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, ograniczają zatrudnienia, zmniejszają liczbę komórek i stanowisk organizacyjnych, zmniejszają liczbę szczebli zarządzania. Zmiany takie pozwalają organizacjom na szybszą reakcję na zmiany zachodzące w jego otoczeniu. W literaturze przedmiotu takiego rodzaju przedsięwzięcia określane są, jako: *shrinking* (kurczenie się organizacji), *downsizing* (zmniejszenie organizacji), *delayering* (ograniczenie liczby szczebli zarządzania) lub *spin-off* („rozpinanie” struktury). Z terminem *outsourcing* wiążą się pojęcia *insourcingu* i *partneringu*.

Insourcing jest to włączenie do struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego funkcji, które dotychczas były realizowane przez inne podmioty. Natomiast *partnering* jest to sytuacja, w której funkcje wykonywane w ramach przedsiębiorstwa macierzystego utrzymywane są w jego strukturze organizacyjnej.

Decyzje o *insourcingu* i *outsourcingu* są wynikiem ciągłego procesu, gdzie przedsiębiorstwo ocenia czynniki, które wpływają na integrację pionową i umożliwiają efektywniejsze działanie [Gulbrandsen i in. 2009].

Głównym powodem zlecenia wykonywania zadań na zewnątrz jest oszczędność kosztowa, drugim powodem jest koncentracja na podstawowej działalności przedsiębiorstwa. Trzecim czynnikiem motywującym jest brak możliwości technicznych lub kompetencyjnych na realizowanie zadania wewnątrz przedsiębiorstwa [King i Malhotra 2000]. Natomiast głównymi powodami wyboru koncepcji *insourcingu* jest niska korzyść finansowa z *outsourcingu* oraz niskiej jakości usługi *outsourcingowe*.

3. RODZAJE OUTSOURCINGU

M. Trocki wyróżnia dwa typy *outsourcingu*: kontraktowy i kapitałowy ze względu na związek zakładu macierzystego z partnerami *outsourcingowymi*.

Outsourcing kontraktowy polega na wydzieleniu pewnych funkcji, bądź działalności ze struktury własnego przedsiębiorstwa i przekazanie jej do realizacji przez niezależny podmiot gospodarczy na podstawie kontraktu. Istotą kontroli wydzielonej działalności jest, bowiem w tym przypadku umowa *outsourcingowa* zawarta pomiędzy tym podmiotem, a zleceniodawcą. Zespół pracowników oraz siła materialna przedsiębiorstwa związany z wydzieloną funkcją ulegają likwidacji.

Natomiast *outsourcing* kapitałowy polega na wydzieleniu funkcji ze struktury firmy wraz z realizującym go zespołem pracowników oraz potencjałem materialnym i utworzenie na tej podstawie spółki zależnej kapitałowo od przedsiębiorstwa macierzystego [Trocki 2001].

Ponadto w praktyce gospodarczej, ze względu na skalę stosowania *outsourcingu* oraz jego rosnącą popularność można wyróżnić różne jego formy i rodzaje. J. B. Heywood wyróżnia:

– *Facilities Management* – często używane jest, jako synonim *outsourcingu*, ale według autora nie jest tym samym, ponieważ polega na przeniesieniu odpowiedzialności za zarządzanie pracującymi na obszar danego obiektu pracownikami, urządzeniami i innymi aktywami;

– *Full or Total Outsourcing* – na czas trwania umowy o podwykonawstwo personel, a nawet aktywa przeznaczone do wykonania objętej kontraktem funkcji/czynności w organizacji podlegają przekazaniu do usługodawcy;

– *Part or Selective Outsourcing* – polega na realizowaniu znaczącej części funkcji przez usługobiorcę pozostawiającego usługodawcy do wykonania tylko jej niewielki wycinek;

– *Transitional Outsourcing* – przekazuje się usługodawcy jedynie kontrolę nad wykonaniem danej funkcji w przypadku, gdy organizacja jest przeświadczona, o tym, że jej własny personel jest dostatecznie dobrze wykwalifikowany, aby owo zadanie wykonać we własnym zakresie;

– *Co-sourcing* – zazwyczaj oznacza to, że firma podstawowa deleguje swój personel lub menadżerów do obsługi zlecenia. Obie firmy są odpowiedzialne za dostarczanie środków do realizacji zadania;

– *Joint Venture Outsourcing* – polega na założeniu przez sygnatariuszy nowej firmy w celu wykorzystania zaistniałej możliwości biznesowej. Personel i aktywa danej organizacji zostają przydzielone do realizacji zadań nowo powstałego przedsiębiorstwa, a nie jest przekazywane do usługodawcy. Celem nie jest poprawa efektywności podzlecanej funkcji, lecz zaprojektowanie produktów i usług przeznaczonych do sprzedaży innym podmiotom. W związku z tym,

zarówno usługodawca, jak i usługobiorca uczestniczą w zyskach wygenerowanych przez nową firmę. Taka forma współpracy pozwala usługodawcy w pełni wykorzystać swój potencjał usługowy, a nowy klient przekazuje nowej firmie swoją wiedzę na temat obsługiwanego rynku.

– *Equity Stakes* – część relacji zbudowanych na *outsourcingu* zostaje wzmocniona przez jedną ze stron poprzez przejęcie części udziałów w kapitale akcyjnym drugiej strony. W przypadku, gdy takiego kroku dokonuje usługodawca, uznaje się, jako dowód jego pełnego zaangażowania w działania na rzecz jak najlepszego interesu klienta [Heywood 2001].

4. CO TO JEST *INSOURCING*?

Międzynarodowe przedsiębiorstwa nabywają komponenty w zasięgu swoich spółek kooperacyjnych na całym świecie. Przedsiębiorstwa produkują komponenty potrzebne do wytworzenia produktów przeznaczonych do sprzedaży, w zakładach znajdujących się w tym samym miejscu spółki macierzystej i/lub w jej zagranicznych oddziałach. Wymiana handlowa odbywa się między spółką macierzystą i jej oddziałami zależnymi za granicami danego państwa, a także między zagranicznymi oddziałami. Jest to *insourcing*. M. Kotabe et al. opisuje dwa rodzaje *insourcingu*. *Onshore insourcing* dotyczy wymiany handlowej pomiędzy oddziałami znajdującymi się w tym samym państwie, co spółka macierzysta. Jeśli jest to wymiana między zagranicznymi oddziałami spółki jest nazywane *offshore insourcing* [Kotabe i in. 2008].

Insourcing jest odwrotnością *outsourcingu*. Polega on na włączeniu działalności realizowanej poza strukturą przedsiębiorstwa do jego struktury. Gay et al. przedstawia definicję tej strategii następująco: „*insourcing* polega na tym, że przedsiębiorstwa lub inna jednostka organizacyjna jedną ze swoich wewnętrznych funkcji powyżej swoich własnych potrzeb i na zasadach umowy *outsourcingowej* obsługuje inne jednostki” [Gay i Essinger 2000].

Insourcing jest to swego rodzaju połączenie kilku strategii i połączenie ich w jedną. Jest to zestawienie: strategii niszy rynkowej, integracji pionowej, strategii kosztowej, strategii dywersyfikacji. Nie zawsze jest możliwe oddzielne stosowanie tych strategii, dlatego też powstała nowa koncepcja, która połączyła wybrane aspekty kilku innych.

Pojęcia *insourcing* jest poprawnie użyte, gdy przedsiębiorstwo decyduje się na podjęcie we własnym zakresie realizowania zadania, które wcześniej było zakupione u zewnętrznego dostawcy. *Insourcing* jest często nazywany integracją pionową w literaturze ekonomicznej [Hira i Hira 2005]. M. Trocki wyróżnia dwie formy *insourcingu*. Pierwsza forma może dotyczyć przejmowania od podmiotu zewnętrznego wykonywanej przez niego działalności bez przejmowania

systemu działania związanego z tą działalnością. W tym przypadku do wykonania działalności w strukturze przedsiębiorstwa musi być sformułowana nowa struktura działania (nośnik funkcji), a więc należy zatrudnić odpowiednich pracowników, zgromadzić zasoby, odpowiednio je zorganizować i podporządkować istniejącej hierarchii zarządzania. Związane są z tym zazwyczaj znaczne nakłady, wysokie ryzyko i długi czas uruchomienia działalności.

Dlatego też najczęściej stosowana jest druga forma *insourcingu*, tzn. włączenie działalności do struktury przedsiębiorstwa wraz z realizującym ją systemem działania (nośnikiem funkcji). Jeżeli podmiot realizujący konkretną funkcję jest podmiotem niezależnym, to trzeba przejąć jego udziały lub akcje na takim poziomie, który pozwoli na *insourcing*. Natomiast, jeśli podmiot jest powiązany kapitałowo z jednostką macierzystą, to należy przyczynić się do takiego poziomu powiązań kapitałowych, aby umożliwiły one podjęcie decyzji o włączeniu do jednostki macierzystej [Trocki 2001].

5. WADY I ZALETY *INSOURCINGU* I *OUTSOURCINGU*

Insourcing pozwala przedsiębiorstwu monitorować całą działalność. Jest to przede wszystkim celowe, gdy firma posiada zastrzeżone projekty lub procesy. Świadczenie usług oraz wytwarzanie produktów we własnym zakresie pozwala dodatkowo obniżyć koszty produkcji, ale tylko wtedy, gdy wielkość produkcji jest wystarczająca, aby osiągnąć efekt skali. *Insourcing* pobudza do rozwoju kluczowych kompetencji, czyli posiadanych przez przedsiębiorstwo mocnych stron lub zdolności, które klienci uważają za wartościowe, natomiast konkurenci za trudne lub nawet niemożliwe do powielania.

Jednak *insourcing* może być ryzykowny, ponieważ zmniejsza elastyczność strategiczną firmy. Należy zwrócić uwagę na to, iż jeśli dostawcy są w stanie dostarczyć produkt lub usługę efektywniej, to kierownictwo przedsiębiorstwa powinno podjąć decyzję, czy przeznaczać rzadkie zasoby na doskonalenie własnych procesów, czy nie powinno się pozyskiwać produkty lub usługi ze źródeł zewnętrznych. Chęć dorównania dostawcom pod względem technologicznym może być kosztowną inwestycją i może ograniczyć możliwość inwestowania w inne projekty, a może nawet zagrozić zdolności finansowej firmy do utrzymania się na rynku [Bozarth i Handfield 2007].

Natomiast *outsourcing* na ogół zwiększa elastyczność firmy i daje mu dostęp do najnowszych produktów i procesów. Ryzyko starzenia się technologii spada na barki firmy *outsourcingowej*. W przypadku *outsourcingu* inwestycje w zasoby potrzebne do wytworzenia produktu lub wykonania usługi są zdecydowanie niższe. *Outsourcing* ma również negatywne strony. Wady *outsourcingu* występują zarówno po stronie firmy, która oddaje część swoich zadań firmie ze-

wewnętrznej, jak również i po stronie firmy zewnętrznej. Na przykład chęć zbyt dużej redukcji kosztów, z jednej strony jest korzyścią płynącą z *outsourcingu*, ale zbyt duży nacisk na ich zmniejszenie może doprowadzić wykonawcę do działania na granicy opłacalności, co na pewno wpłynie na jakość projektu. Zdarza się, że firmy oferujące swoje usługi są bez odpowiedniego przygotowania merytorycznego, nie posiadają odpowiednio wykwalifikowanej kadry lub też nie posiadają praktycznego doświadczenia w przeprowadzaniu projektów znajdujących się w ich ofercie [Bengtsson i Berggren 2008]. Firmy, które decydują się na *outsourcing*, mogą stracić ważne umiejętności i technologie, które są częścią ich kluczowych kompetencji. Dlatego też przedsiębiorstwa często przeciwstawiają się takim zagrożeniom, sprawując kontrolę nad najważniejszymi pracami projektowymi i operacjami, jak również starają się badać na bieżąco oczekiwania klientów pod względem zaspokajania potrzeb [Bozarth i Handfield 2007]. Podsumowanie zalet i wad *outsourcingu* i *insourcingu* zawiera tab. 1.

Tabela 1

Zalety i wady *insourcingu* i *outsourcingu*

<i>Insourcing</i>	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wysoki poziom kontroli ▪ Możliwość nadzorowania całego procesu ▪ Korzyści skali i zakresu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zmniejszona elastyczność strategiczna ▪ Konieczność dokonywania dużych inwestycji ▪ Utrata dostępu do pierwszorzędnej jakości produktów i usług oferowanych przez potencjalnych dostawców
<i>Outsourcing</i>	
Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Duża elastyczność strategiczna ▪ Niewielkie ryzyko inwestycyjne ▪ Usprawnione przepływy pieniężne ▪ Dostęp do najnowocześniejszych produktów i usług 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ryzyko wybrania złego dostawcy ▪ Utrata kontroli nad procesami i kluczowymi technologiami ▪ Problemy z komunikacją i koordynacją współpracy ▪ „Drenaż” firmy

Źródło: Bozarth i Handfield [2007].

6. ANALIZA PORÓWNAWCZA WYBRANYCH ASPEKTÓW ORGANIZACYJNYCH I EKONOMICZNYCH *INSOURCINGU* I *OUTSOURCINGU*

Należy zadać pytanie: kiedy jest opłacalne zastosowanie *insourcingu*, a kiedy *outsourcing* oraz jakie czynniki wpływają na decyzję wyboru? Jest to jedna z najważniejszych decyzji strategicznych, ponieważ liczba czynników stymulu-

jących i ograniczających skuteczność jednego z rozwiązań jest zmienna oraz dynamiczna w czasie i przestrzeni. Podstawą do podjęcia decyzji, co do wyboru strategii jest analiza kosztów tej strategii, możliwość uchwycenia zmian struktury wielkości i popytu produktu lub usług, poziom jakości usług oraz możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Popularność wykorzystania *insourcingu* rośnie, nie tylko w kosztownych obszarach jak np. tworzenie nowego oprogramowania, ale także w przypadku operacji nie kluczowych, takich jak obsługa klienta czy też wsparcie techniczne.

Przedsiębiorstwa chcące przejść na *insourcing* i przywrócić pewne usługi w przedsiębiorstwie powinny liczyć się z większym ryzykiem niż początkowy *outsourcing* i zmiana podwykonawcy. *Insourcing* polega na włączeniu do struktury organizacyjnej funkcji, które były wykonywane na zewnątrz, co wpływa na rozwinięcie struktury organizacyjnej, ale zwiększa także poziom integracji organizacji [Kurdia i in. 2011]. Tabela 2 ma na celu ukazanie aspektów organizacyjnych charakteryzujących *insourcing* i *outsourcing*.

Tabela 1

Czynniki organizacyjne charakteryzujące *insourcing* i *outsourcing*

Czynnik organizacyjny	<i>Insourcing</i>	<i>Outsourcing</i>
Koncentracja przedsiębiorstwa na podstawowej działalności przedsiębiorstwa	Brak koncentracja na kluczowych kompetencjach	Wzrost efektywności koncentracji
Struktura organizacyjna	Rozwinięcie	Uproszczona
Liczba zatrudnionych pracowników	Wysoka	Niska
Poziom obsługi i relacji z klientami	Wysoki	Niski
Przejrzystość procesów zachodzących w firmie	Wysoka	Niska
Poziom integracji organizacji	Wysoki	Niski
Stopień kontroli	Wyższy	Niższy
Specjalizacja	Niższa	Wyższa
Elastyczność na wahania cykliczne	Niższa	Wyższa
Dostęp do nowoczesnej technologii	Niższy	Wyższy
Czas dostaw	Długi	Krótki
Możliwość utraty danych osobowych i informacji wrażliwych	Niska	Wysoka
Wydajność wewnętrzna	Wyższa	Niższa
Ryzyko	Wysokie	Podział ryzyka na zleceniodawcę i usługodawcę

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trocki [2001].

Przedsiębiorstwo takie musi zainwestować w ludzi posiadających odpowiednią wiedzę i kwalifikacje dopasowane do nowych usług. Może to także stać się atutem przedsiębiorstwa. W przypadku *outsourcingu* struktura organizacyjna jest uproszczona, odchudzona oraz występuje uproszczenie procedur organizacyjnych. *Outsourcing* pozwala, na koncentracji przedsiębiorstwa na kluczowych kompetencjach. Daje możliwość elastyczności zatrudnienia i zarządzania siłą roboczą. Dostawca usługi jest odpowiedzialny za zarządzanie pracownikami, a także odpowiednich ich wybór pod względem kwalifikacji [Gewald i Dibbem 2009]. *Outsourcing* pozwala przedsiębiorstwom zlecającym niektóre swoje usługi na rozwój nowych kompetencji. Przedsiębiorstwa takie mogą płynnie dostosować się do wahań sezonowych (np. popytu) i pozwala to na lepsze wykorzystanie potencjału czasu, który ma do swojej dyspozycji firma. Ryzyko w przypadku *outsourcingu* jest podzielone pomiędzy usługodawcę i usługobiorcę. O rzeczywistej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw stanowi ich własność intelektualna, prawa do patentów, unikalne metody produkcyjne, strategie korporacyjne, kontakty z klientami itp. w przypadku *outsourcingu* istnieje ryzyko utraty takich informacji [Bustinza i in. 2010].

Wiele przedsiębiorstw, podejmując decyzje dotyczące *outsourcingu*, kieruje się ekonomiczną racjonalnością. Tabela 3 przedstawia czynniki ekonomiczne charakteryzujące *insourcing* i *outsourcing*.

Tabela 2

Czynniki ekonomiczne charakteryzujące *insourcing* i *outsourcing*

Czynnik ekonomiczne	<i>Insourcing</i>	<i>Outsourcing</i>
Wolne środki finansowe	Mała możliwość wykorzystania na inne cele	Duża możliwość wykorzystania na inne cele
Aktywa przedsiębiorstwa	Pozostawienie aktywów w przedsiębiorstwie	Transfer aktywów do dostawców usług zewnętrznych
Koszty utrzymania zapasów	Wysokie	Niskie
Koszty osobowe	Zazwyczaj wysokie	Mogą być niższe
Koszty stałe	Niższe/wyższe	Niskie – zamiana w koszty zmienne, niższe koszty rozwoju

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trocki [2001]; Quelin i Duhamel [2003].

Outsourcing pozwala zmniejszyć nakłady na środki trwałe wewnątrz przedsiębiorstwa produkcyjnego, a tym samym obniża próg rentowności, co następnie pozwala zwiększyć rentowność kapitałów (*ROE*) [Kotabe i in. 2008]. Wzrost dochodów poprzez wykorzystanie kapitału w procesach kluczowych, które generują zyski, a wcześniej nie były opłacalne ekonomicznie. Generowanie przepływów pieniężnych poprzez przekazanie środków trwałych i wartości niematerial-

nych. W niektórych przypadkach wykonanie produktów może odbywać się taniej w danym zakładzie poprzez zastosowanie *insourcingu*. Jednak niekiedy uwzględniając korporacyjne koszty stałe i dodając je do kosztów produkcji, to może okazać się, że produkcja we własnym zakresie jest o wiele droższa. Mogą wystąpić ukryte koszty, jeśli nie zostaną dokładnie określone warunki *outsourcingu*. W przypadku wykorzystania *outsourcingu* występują niższe koszty rozwoju, ponieważ zleceniobiorca jest postrzegany, jako doświadczona firma specjalistyczna. *Outsourcing* umożliwia dostęp do nowoczesnych technologii, które *insourcing* nie może mieć, bez ponoszenia znaczących kosztów. Może to być jednym z głównych czynników, dla którego *outsourcing* jest tak popularny wśród przedsiębiorstw. Również w przypadku *outsourcingu* istnieje ryzyko ujawnienia zdolności finansowej oraz nieprzewidywanych, dodatkowych kosztów transakcyjnych [Raibom i in. 2009].

7. PODSUMOWANIE

Outsourcing ma coraz większe powodzenie jako strategia wykorzystywana w przedsiębiorstwie. Rośnie również popularność zastosowania *insourcingu*, nie tylko w kosztownych obszarach jak np. tworzenie nowego oprogramowania, ale także w przypadku operacji nie kluczowych, takich jak obsługa klienta czy też wsparcie techniczne. Wiele przedsiębiorstw, które są niezadowolone z podwykonawców rozważa *insourcing*, jako opcję. Jednak nie jest to główną przyczyną zjawiska *insourcingu*. Staje się on decydujący tam gdzie nowe warunki biznesowe czynią usługi dotychczas zlecane wykonawcom zewnętrznym niewystarczające.

Według badań przeprowadzonych przez firmę Gartner, *insourcing* w przedsiębiorstwach, pomijając subiektywne motywacje, jest przede wszystkim uzasadniony chęcią zwiększenia kontroli, ochrony intelektualnej oraz zdobyciem przewagi konkurencyjnej. Zasadą również jest, że przedsiębiorstwa o bardziej dojrzałej kulturze IT mają zazwyczaj bardziej zaawansowane, kompleksowe i określone wymagania, co do *outsourcingu*, natomiast mniejsze przedsiębiorstwa stosują *outsourcing* do pojedynczych aspektów działalności.

Zasadne jest, aby przedsiębiorstwa posiadające dużo nie podstawowych działań, które zabierają dużo czasu, pracę oraz środki potrzebne do ich wykonania zlecały te zadania na zewnątrz. W tej sytuacji *outsourcing* pozwala zaoszczędzić czas, siłę roboczą oraz skrócić czas. Przedsiębiorstwo chcące skoncentrować się na podstawowej działalności, powinno wybrać strategię *outsourcingu*. Natomiast organizacja powinna wybrać *insourcing*, jeśli produkuje, ponieważ może kontrolować projekt. Jeżeli przedsiębiorstwo zlecające usługi nie osiąga założonych wcześniej korzyści finansowych lub jest niska jakość dostawcy powinno zastanowić się nad wprowadzeniem *insourcingu*. Przedsiębiorstwa po-

winy uświadomić sobie, że *outsourcing* przynosi zarówno korzyści jak również i ryzyko, a każde przedsiębiorstwo powinno określić co jest większe. Organizacje mogą stosować *outsourcing* i *insourcing* jednocześnie, wybierając najlepsze opcje z tych strategii i wydobywając korzyści z ich zastosowania.

BIBLIOGRAFIA

- Bengtsson L., Berggren Ch., 2008, *The integrator's new advantage – The reassessment of outsourcing and production competence in a global telecom firm*, „European Management Journal”, vol. 26, no. 5.
- Bozarth C., Handfield R. B., 2007, *Introduction to Operations and Supply Chain Management*, Prentice Hall, New York, NY.
- Bustanza O. F., Arias-Aranda D., Gutierrez-Gutierrez L., 2010, *Outsourcing, competitive capabilities and performance: An empirical study in service firms*, „International Journal of Production Economics”, vol. 126, no. 2.
- Gay Ch. L., Essinger J., 2000, *Inside Outsourcing. An insider's guide to managing strategic sourcing*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Gewald H., Dibbern J., 2009, *Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry*, „Information & Management”, vol. 46, no. 4.
- Gulbrandsen B., Sandvik K., Haugland S. A., 2009, *Antecedents of vertical integration: Transaction cost economics and resource-based explanations*, „Journal of Purchasing and Supply Management”, vol. 15, no. 2.
- Heywood J. B., 2001, *The outsourcing dilemma: The search for competitiveness*, Pearson Education, London.
- Hira R., Hira A., 2005, *Outsourcing America. What's behind our national crisis and how we can reclaim American jobs*, AMACOM Books, New York, NY.
- King W. R., Malhotra Y., 2000, *Developing a framework for analyzing IS sourcing*, „Information & Management”, vol. 37, no. 6.
- Kotabe M., Mol M. J., Murray J. Y., 2008, *Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective*, „Industrial Marketing Management”, vol. 37, no. 1.
- Kurdia M. K., Abdul-Tharim A. H., Jaffar N., Azli M. S., Shuib M. N., Ab-Wahid A. M., 2011, *Outsourcing in Facilities Management – A Literature Review*, „Procedia Engineering”, vol. 20.
- Quelin B., Duhamel F., 2003, *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy*, „European Management Journal”, vol. 21, no. 5.
- Raiborn C. A., Butler J. B., Massou M. F., 2009, *Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly*, „Business Horizons”, vol. 52, no. 4.
- Trocki M., 2001, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.

Katarzyna Budzyńska

OUTSOURCING VS. INSOURCING. ANALIZA PORÓWNAWCZA WYBRANYCH ASPEKTÓW ORGANIZACYJNYCH I EKONOMICZNYCH

Celem artykułu jest prezentacja koncepcji *outsourcingu* i *insourcingu* oraz potencjalnych korzyści o różnorodnym charakterze, wynikających z ich zastosowania przez przedsiębiorstwo. Niniejsze opracowanie przedstawia najważniejsze różnice w aspekcie organizacyjnym i ekonomicznym pomiędzy *outsourcingiem* i *insourcingiem*. W artykule stwierdzono, że strategia *insourcingu* jest jeszcze mało znana wśród menadżerów. Natomiast *outsourcing* jest stosowany, jako główne koło ratunkowe w obniżeniu kosztów przedsiębiorstwa i możliwości skupienia się na głównej działalności przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa powinny zastanowić się nad zastosowaniem strategii *outsourcingu* i *insourcingu* jednocześnie. Należałoby wybrać takie elementy z tych strategii, dzięki, którym przedsiębiorstwo mogłoby osiągnąć jeszcze większe korzyści.

OUTSOURCING VS. INSOURCING. COMPARATIVE ANALYSIS OF SELECTED ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECTS

The scope of this paper is to present both these concepts and the various types of potential profits which arise from using them by an enterprise. The paper presents the most important differences between outsourcing and insourcing in their organisational and economic aspects as well as their advantages and disadvantages. In the paper it has been determined that the strategy of insourcing is still little known among managers. Outsourcing, on the other hand, is used as the main 'safety belt' which allows to decrease the costs of an enterprise and to focus on the company's core activities. Enterprises ought to consider simultaneous use of the outsourcing and insourcing strategies. In order to do this one ought to choose such elements from both these strategies which will allow an enterprise to obtain even greater profits.