

## WYKORZYSTANIE OUTSOURCINGU W PRZEDSIĘBIORSTWACH WIELKOObszarowych W Wielkopolsce

*Sławomir Jarka*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Kierownik: prof. dr hab. Henryk Runowski

Słowa kluczowe: nowa ekonomia instytucjonalna, outsourcing, przedsiębiorstwa wielko-  
-obszarowe

*Key words: new institutional economics, outsourcing, large-scale farms*

S y n o p s i s. Głównym celem opracowania jest określenie efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw rolniczych w województwie wielkopolskim, różniących się zakresem stosowania outsourcingu. Badania zrealizowano w 2011 r. metodą sondażu diagnostycznego i techniki wywiadu kierowanego z kierownictwem 18 przedsiębiorstw wielkoobszarowych różniących się zakresem stosowania outsourcingu. Do oceny poziomu outsourcingu użyto wskaźnika znaczenia kontraktu, którego wielkość zależy od długości, złożoności, kosztów jednostkowych i zakresu procedur zawieranych kontraktów. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wskaźnikiem znaczenia kontraktu od 2,5 do 2,75 były średnio o 1/5 bardziej rentowne niż jednostki, które odnotowały ten wskaźnik na poziomie 2 do 2,49.

### WPROWADZENIE

Problematyka efektywności przedsiębiorstw stanowi przedmiot zainteresowania ekonomistów od wielu lat. Poszukuje się nowych rozwiązań ekonomicznych i organizacyjnych, które przyczynią się do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów, bowiem coraz częściej posiadanie nieruchomości i innych składników majątku trwałego nie należy do kluczowych, biznesowych zadań firmy. Dążenie do obniżenia kosztów to jedna ze współczesnych dróg poprawy efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zmniejszanie kosztów wymuszają również zmieniające się uwarunkowania rynkowe, w tym rozwój sektora usługowego i przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Obniżanie kosztów to także podstawowa przyczyna motywująca organizacje do poszukiwania nowych lokalizacji dla prowadzenia działalności. Rezultatem tego są zmiany w przedsiębiorstwach, w ich strukturze zasobów i metodach zarządzania. Podjęcie tego problemu badawczego pokazuje znaczenie efektywności dla polskich przedsiębiorstw agrobiznesu, które nie opanowały jeszcze w pełni tworzenia źródeł przewagi konkurencyjnej, a dalszy ich rozwój wymaga zmian organizacyjnych. Wydzielenie procesów i ich delokalizacja mają na celu maksymalne „odchudzenie” przedsiębiorstwa oraz doprowadzenie do tego, że będzie ono skoncentro-

wane na produkcji określonego rodzaju produktu. Przedsiębiorstwa wielkoobszarowe także dostrzegają możliwości coraz szerszego stosowania outsourcingu i wykorzystywania go do poprawy efektywności w wymiarze operacyjnym (wynika to przede wszystkim z presji czynnika kosztowego) i w wymiarze strategicznym (co wynika z nastawienia na budowę źródeł przewagi konkurencyjnej). Nowe podejście do stosowania outsourcingu jest coraz częściej akceptowane zarówno przez teoretyków, jak i praktyków [Coase 1993].

W opracowaniu przedstawiono koncepcję outsourcingu w świetle założeń nowej ekonomii instytucjonalnej. Odwołano się do opracowania Rolanda Coase *The nature of the firm* z 1937 r. Ten laureat Nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii opracował podwaliny rozwoju dwóch zasadniczych nurtów nowej ekonomii instytucjonalnej, tj. badania struktur zarządzania oraz badania środowiska instytucjonalnego [Coase 1937, 1993]. To właśnie nowe podejście do dynamicznego stosowania struktur zarządzania stanowi teoretyczną podstawę do rozwoju outsourcingu [Williamson 2000]. Podejście R. Coase'a rozwinął Olivier Williamson, który uznał struktury zarządzania za sposób koordynacji działalności gospodarczej, występujący między rynkiem, hierarchią organizacji i kooperacją w oparciu o kontrakt długoterminowy [Kłós 2009]. Głównym celem badań było określenie efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw rolniczych w województwie wielkopolskim, różniących się zakresem stosowania outsourcingu. Na użytek przeprowadzonych badań przyjęto, że outsourcing to wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa realizowanych w nim wcześniej funkcji oraz przekazanie ich zewnętrznemu dostawcy. Outsourcing oznacza długookresową współpracę partnerską z jednostkami zewnętrznymi, kooperantami na podstawie kontraktu. Za struktury dynamiczne przyjęto takie rozwiązania, które są realizowane na podstawie formalnego kontraktu długoterminowego. Każdy kontrakt jest swoistego rodzaju transakcją, analizowaną i ocenianą zgodnie z założeniami NIE (ang. *New Institutional Economics*) przez pryzmat kosztów transakcyjnych [Williamson 1985]. Natomiast przedsiębiorstwa o statycznych strukturach zarządzania to jednostki autarkiczne, dążące do realizacji wszelkich funkcji gospodarczych (procesów) dzięki własnym zasobom, kompetencjom (dotyczy to procesów *core* i *non-core business*), nieskłonne do tworzenia trwałych relacji z dostawcami.

## EKONOMICZNE ASPEKTY OUTSOURCINGU

Gospodarka na początku XXI wieku cechuje się postępującym rozwojem różnorodnych form organizacyjnych przedsiębiorstw, opierających się na dynamicznych strukturach zarządzania. Procesy te z pewnym opóźnieniem rozwinęły się również w rolnictwie, w sferze wytwarzania surowców rolnych, a więc w początkowych ogniwach łańcucha wytwórczego [Pietrzak 2006]. Szybki rozwój technologii, a zwłaszcza tych z zakresu rolnictwa precyzyjnego sprawił, że tylko nieliczne jednostki mogły sobie pozwolić na ich zakup. Większość przedsiębiorstw rolnych w Polsce nie stać na wykorzystywanie pracooszczędnych, a przez to wydajnych technologii produkcji. Bariery są zarówno wysokie nakłady inwestycyjne, niska zdolność kredytowa przedsiębiorstw, jak i często kompetencje pracowników. Dlatego w rolnictwie obserwuje się zwiększone zastosowanie takich struktur, które pozwalają ograniczyć wydatki inwestycyjne na wysokowydajne technologie. Struktury te umożliwiają jednocześnie stosowanie tych technologii wraz z kompetencjami dostawców. Jedną z takich struktur jest formalny kontrakt długoterminowy, opisany przez O. Williamsona [2000]. W gospodarce opartej na trwałych i wieloletnich

powiązaniach z dostawcami przedsiębiorstwa coraz częściej odchodzą od hierarchicznych struktur zarządzania w kierunku struktur rozproszonych. Prowadzone badania wskazują na wiele różnorodnych czynników warunkujących powstawanie i rozwój takich przedsiębiorstw. Wśród nich niewątpliwie ważną rolę pełnią koszty transakcyjne, wpływające na ekonomiczną efektywność transakcji warunkujących powstawanie i rozwój kooperacji przedsiębiorstw [Gurdziński 2011].

Podstawową jednostką badawczą w nowej ekonomii instytucjonalnej jest kontrakt, który umożliwia realizację określonych celów w zawieranych umowach oraz kooperację między zaangażowanymi stronami. Umowy mogą być zawierane bezpośrednio na rynku (różne struktury rynkowe) albo wewnątrz przedsiębiorstw. Kontrakty rynkowe służą realizacji interesów podmiotów działających na rynku, co w teorii ekonomii można wyrazić przez zdolność osiągania nadwyżki przez konsumentów i producentów [Demsetz 1967]. Takim kontraktem towarzyszą jednak koszty transakcyjne. Jak wskazuje Cloude Menard, zróżnicowanie kontraktów jest bardzo duże. Długość trwania umowy jest ściśle związana ze specyfiką aktywów, tzn. im bardziej specyficzne aktywa, tym większe znaczenie ma kontynuacja kontraktu, a ściślej horyzont czasowy, w którym on obowiązuje. Innym czynnikiem różnicującym umowy jest stopień kompletności (złożoności), zależny od specyfiki aktywów oraz od stopnia niepewności [Menard 2000]. Według C. Menarda na zróżnicowanie kontraktów stosowanych przez przedsiębiorstwa wpływa także poziom kosztów jednostkowych uczestników kontraktu. I wreszcie czwartą przyczyną zróżnicowania kontraktów są procedury ich egzekwowania, bardziej złożone i kosztowne przy wyższym stopniu niepewności.

Outsourcing zmieniając strukturę zasobów przedsiębiorstwa, a więc relacje między czynnikami produkcji wpływa jednocześnie na istotny z ekonomicznego punktu widzenia problem kosztów całkowitych. Presja obniżania kosztów według wielu autorów leży u podstaw stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach [Trocki 2001, Click, Duening 2005, Doh 2005, Kłos 2009]. Jest to podstawowe założenie zastosowania tego procesu, jednak z drugiej strony, decyzje o outsourcingu nie mają charakteru czysto finansowego – dotyczą także obszaru nowych kompetencji przedsiębiorstwa, które ostatecznie podnoszą efektywność jego działania. Tak więc, zgodnie z teorią O. Williamsona, racjonalny z ekonomicznego punktu widzenia może być także wzrost kosztów całkowitych wynikający z outsourcingu.

Zakładając, że cena dostawcy usług outsourcingowych będzie niższa niż koszty całkowite realizacji procesu w przedsiębiorstwie, a jednocześnie wyższa niż koszty zmienne własnej realizacji, uzyskujemy efekt redukcji kosztów całkowitych. Jak wskazuje Michał Trocki ich niższy poziom wynika nie tyle z samego przekonania o konieczności realizacji outsourcingu, co przede wszystkim z konsekwentnego wprowadzenia restrukturyzacji zasobów majątkowych i osobowych przedsiębiorstwa. Można tu mówić o korzyściach efektu synergii, wynikających z ukształtowanych nowych relacji w strukturze zasobów materialnych i niematerialnych. Według M. Trockiego [2001], siła tych korzyści będzie przesunięta w czasie, w odniesieniu do momentu wprowadzenia outsourcingu. Dzięki outsourcingowi przedsiębiorstwo może zbudować nowe kompetencje i poprawić efektywność funkcjonowania w obszarze ekonomicznym i organizacyjnym. Jednak ostateczne efekty będą wynikały z konsekwencji realizacji procesu, dostosowanego do warunków wewnętrznych i zewnętrznych danego przedsiębiorstwa, zgodnie z jego strategią. Tak więc omawianie koncepcji outsourcingu tylko w zakresie korzyści wynikających z obniżenia kosztów byłoby nieuzasadnione.

## METODYKA I WYNIKI BADAŃ

Realizacja celu głównego badań wymagała zgromadzenia danych pierwotnych z przedsiębiorstw rolniczych w Wielkopolsce. Materiał zgromadzono metodą sondażu diagnostycznego i techniki wywiadu kierowanego. Wywiady w terenie z kierownictwem badanych jednostek przeprowadzono osobiście w 2011 roku (wrzesień – listopad). Badaniami objęto wielkoobszarowe przedsiębiorstwa prowadzące działalność na terenie województwa wielkopolskiego. Były to jednostki o powierzchni użytków rolnych powyżej 100 ha, dochodowe i rozwojowe. W sumie zbadano 18 takich przedsiębiorstw różniących się zakresem stosowania outsourcingu. O doborze przedsiębiorstw do próby decydowały położenie (obszar województwa wielkopolskiego), powierzchnia użytków rolnych i stosowanie outsourcingu w działalności produkcyjnej. Ważnym elementem badań było wykorzystanie do oceny poziomu outsourcingu wskaźnika znaczenia kontraktu. Jego wartość wyznaczono na podstawie prezentowanej koncepcji C. Menarda [2000]. Po pierwsze, przeprowadzono dekompozycje kontraktów stosowanych w przedsiębiorstwach ze względu na ich długość, złożoność, koszty jednostkowe i zakres procedur ich egzekwowania. Po drugie, oceniono te czynniki według trzystopniowej skali. Do oceny wskaźnika znaczenia kontraktu dla przedsiębiorstwa przyjęto skalę porządkową, według której wartość 1 oznacza małe znaczenie, wartość 2 – średnie znaczenie, wartość 3 – duże znaczenie kontraktu. Ostatnim etapem konstrukcji wskaźnika było uśrednienie ocen uzyskanych dla poszczególnych czynników.

W badaniach wykorzystano także metodę delficką, w której rolę ekspertów pełnili kierownicy badanych jednostek. Uznano, że kontrakty charakteryzujące się względnie dużą trwałością to umowy zawierane na co najmniej trzy lata.

Przedsiębiorstwa wielkoobszarowe w Polsce to zbiorowość licząca około 11 tys. podmiotów, a ich udział w wolumenie stanowi tylko 0,4%. W województwie wielkopolskim ich udział jest ponad dwukrotnie wyższy niż średnio w Polsce i stanowi około 1% [*Powszechny Spis Rolny* 2011]. W tabeli 1. przedstawiono populację przedsiębiorstw wielkoobszarowych w Polsce, określoną na podstawie wyników *Powszechnego Spisu Rolnego* z 2010 roku. Z prezentowanych danych wynika, że przedsiębiorstwa wielkoobszarowe prowadziły działalność na powierzchni ponad 3,5 mln ha, co stanowiło ponad 19% powierzchni ogólnej. W przedsiębiorstwach użytkujących powyżej 100 ha znajdowało się prawie 23% powierzchni użytków rolnych oraz ponad 24% powierzchni zasiewów. W jednostkach tych znajdowało się również około 43% powierzchni użytków rolnych pozostałych, tj. nieutrzymywanych w dobrej kulturze rolnej, co może wskazywać na marginalizację produkcji rolniczej w części tych przedsiębiorstw.

Najwięcej przedsiębiorstw prowadziło działalność w grupie obszarowej od 100 do 199,99 ha, natomiast w grupie powyżej 1000 ha wolumen wynosił jedynie 581. Można przyjąć więc, że występuje zależność odwrotnie proporcjonalna pomiędzy liczbą przedsiębiorstw wielkoobszarowych w poszczególnych przedziałach wielkości, a ich przeciętną powierzchnią. Średnia powierzchnia przedsiębiorstw wynosiła 317,6 ha.

Tabela 1. Przedsiębiorstwa wielkoobszarowe w Polsce według grup obszarowych w 2010 roku

Grupy obszarowe [ha]	Liczba przedsiębiorstw	Powierzchnia użytków rolnych [tys. ha]
100-199,9	6 203	772,3
200-299,9	1 804	404,3
300-499,9	1 525	532,0
500-999,9	1 053	642,6
1000 i więcej	581	1 195,2
Razem	11 166	3 546,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Tabela 2. Charakterystyka powierzchni badanej zbiorowości przedsiębiorstw rolnych

Rodzaj użytków	Średnia powierzchnia [ha]	Odchylenie standardowe	Współczynnik zmienności	Wartość minimalna	Wartość maksymalna	Mediana
Użytki rolne	368,54	38,45	10,43	225,17	500,93	272,80
Grunty orne	342,75	20,00	5,84	128,32	472,38	253,57

Źródło: opracowanie własne.

Na uwagę zasługują również zmiany liczby przedsiębiorstw i ich powierzchni. W latach 1996-2010 liczba przedsiębiorstw zwiększyła się o ponad 60%. Wzrost ten miał miejsce w trzech najmniejszych grupach obszarowych, np. wśród przedsiębiorstw do 200 ha populacja zwiększyła się prawie trzykrotnie (272,3%). Z kolei w przedsiębiorstwach powyżej 500 ha wystąpił około 25-procentowy spadek liczebności i jeszcze większy spadek przeciętnej powierzchni (ponad 30 %). W efekcie tych zmian przeciętna powierzchnia przedsiębiorstwa wielkoobszarowego w 2010 roku stanowiła jedynie 58% wielkości z 1996 roku. Tego rodzaju zmiany w strukturze agrarnej można uznać za niekorzystne, pogłębiające proces dezintegracji czynników produkcji przedsiębiorstw wielkoobszarowych. Zmiany te miały charakter egzogeniczny i antycypacyjny, były spowodowane wprowadzoną *Ustawą z dnia 16 września 2011 r. o zmianie ustawy o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych innych ustaw*. Ta nowelizacja wprowadziła niekorzystne dla właścicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw przepisy, m.in. o konieczności wyłączenia 30% gruntów rolnych [Dz.U. 2011.233.1382 z 2 listopada 2011 r.].

W tabeli 2. przedstawiono charakterystykę powierzchni użytków rolnych w badanych jednostkach. W strukturze użytków rolnych dominowały grunty orne, które zajmowały powyżej 90% powierzchni użytków rolnych. Wartość wskaźnika zmienności wskazuje zarazem na małe zróżnicowanie tej cechy w badanych jednostkach. Badane przedsiębiorstwa cechowały się dużym wskaźnikiem umaszynowania, tj. wartością maszyn na 1 ha UR, wynoszącym ponad 15 tys. zł. Poziom specjalizacji, określony za pomocą wskaźnika specjalizacji, który uwzględnia procentowy udział danej gałęzi w strukturze produkcji towarowej brutto, wynosił około 60%. Analizowane przedsiębiorstwa można uznać za jednokierunkowe, ponieważ udział dwóch gałęzi zbóż lub produkcji tuczników mięscił się w przedziale 40-60%.

Tabela 3. Wskaźniki rentowności i produktywności w badanych przedsiębiorstwach (2010 r.)

Nazwa wskaźnika	Średnia wartość wskaźnika [%]
Rentowność aktywów	9,43
Rentowność kapitału własnego	16,05
Rentowność sprzedaży	14,49
Produktywność aktywów	67,86
Produktywność majątku trwałego	177,42

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3. przedstawiono kształtowanie się poziomu efektywności majątku, kapitału własnego oraz sprzedaży. W ocenie efektywności finansowej przedsiębiorstw szczególne znaczenie odgrywa wskaźnik rentowności kapitału własnego.

W badanej zbiorowości wysoką rentownością i produktywnością majątku charakteryzowały się przedsiębiorstwa z grupy 250-300 ha UR. Jednocześnie jednostki te osiągnęły najwyższą rentowność kapitału własnego przy wysokim poziomie rentowności sprzedaży.

Zgodnie z przyjętymi założeniami metodycznymi do oceny kontraktów outsourcingowych wykorzystano wskaźnik znaczenia kontraktu. Badane przedsiębiorstwa najczęściej korzystały z usług realizowanych dla produkcji zwierzęcej (około 60%), takich jak: weterynaryjne, inseminacyjne, produkcja pasz. W mniejszym stopniu były stosowane kontrakty w zakresie produkcji roślinnej. 27% przedsiębiorstw korzystało z specjalistycznych usług w zakresie produkcji roślinnej, takich jak: zabiegi chemiczne na plantacjach roślin uprawnych, ocena zawartości składników mineralnych w glebie. Spośród 18 badanych jednostek w 16 stwierdzono, że długość relacji z dostawcą usług przekraczała 3 lata. Oznacza to, że przedsiębiorstwa współpracowały w sposób trwały z dostawcami rynkowymi. Należy zaznaczyć, że współpraca ta miała charakter sformalizowany (pisemne umowy) lub niesformalizowany (ustne umowy).

Aby ocenić stopień złożoności kontraktów pod względem formalnym przeanalizowano te umowy, które były sporządzone w wersji pisemnej. Pod tym względem przedsiębiorstwa nastawione na produkcję zwierzęcą korzystały z bardziej złożonych uwarunkowań realizacji kontraktu i osiągały wskaźnik cząstkowy 2 bądź 3. Natomiast w przypadku kontraktów zawartych w formie ustnej przyporządkowano takim transakcjom wskaźnik cząstkowy 1. W badanej zbiorowości 90% przedsiębiorstw uzyskało wartość tego wskaźnika cząstkowego w przedziale od 2 do 3. Natomiast w 10% badanych przedsiębiorstw wartość wskaźnika wyniosła 1. Przedsiębiorstwa o wyższym wskaźniku złożoności zawierały kontrakty o dłuższej perspektywie obowiązywania, co kreowało wzajemną zależność między stronami.

W przypadku trzeciego czynnika – kosztów jednostkowych kontraktu – można zauważyć, że ich rola zależała od kierunku produkcji. Wyższe wartości tego wskaźnika cząstkowego wystąpiły w przedsiębiorstwach wyspecjalizowanych w produkcji zwierzęcej i osiągnęły poziom 2,8, a niższe w przedsiębiorstwach z produkcją roślinną, głównie produkcją zbóż (wskaźnik 2,5). Niezależnie od kierunku produkcji należy uznać, że poziom kosztów jednostkowych u dostawców w badanych jednostkach odgrywał dużą rolę przy ocenie kontraktów outsourcingowych.

Ostatnim czynnikiem wykorzystywanym do oceny znaczenia kontraktów był zakres procedur wykorzystywanych do ich egzekwowania. Według Aliny Daniłowskiej [2007] zależą one od stopnia niepewności. Tam, gdzie jest on niski, stosowane są prostsze procedury i w efekcie kontrakty są mniej różnorodne. Jak podaje autorka badań, podwyższenie stopnia niepewności rodzi konieczność wprowadzania różnorodnych zabezpieczeń, co kształtuje dodatkowo wyższy poziom kosztów transakcyjnych kontraktu. Z badań wynika, że w przedsiębiorstwach stosujących kontrakty długoterminowe (w 16 spośród 18 badanych) zakres zabezpieczeń (złożoność procedur) był stosunkowo niski, wskaźnik cząstkowy osiągnął średnią wartość 1,55. Była to najniższa wartość wśród wszystkich wskaźników cząstkowych. Sytuacja ta wynika z faktu, że w kontraktach długoterminowych strony zakładają, że nie ma możliwości przewidzenia wszystkich uwarunkowań, które mogą wystąpić w trakcie realizacji. Poza tym jak wskazują doświadczenia Doroty Ciesielskiej-Maciągowskiej [2011] przy stosowaniu rozbudowanych procedur kontraktu znacznie rośnie poziom kosztów transakcyjnych, co sprawia, że outsourcing przestaje być opłacalny dla przedsiębiorstw. W efekcie w umowach umieszczane są ramowe rozwiązania, zakładające że problemy będą rozstrzygane poprzez bieżące negocjacje.

Reasumując, poziom wskaźnika znaczenia kontraktu wskazuje różnicę w podejściu do stosowania outsourcingu w badanych przedsiębiorstwach rolniczych na terenie Wielkopolski. Wyższe wartości wskaźnika znaczenia kontraktu wystąpiły w przedsiębiorstwach wyspecjalizowanych w produkcji zwierzęcej (produkujących trzodę chlewną). Z kolei niższe wartości tego wskaźnika cechowały przedsiębiorstwa rolnicze z produkcją roślinną.

Na uwagę zasługuje porównanie poziomu wskaźnika znaczenia kontraktu z osiąganą rentownością w badanej populacji przedsiębiorstw. Z badań wynika, że przedsiębiorstwa charakteryzujące się wskaźnikiem w przedziale od 2,5 do 2,75 były średnio o 1/5 bardziej rentowne niż jednostki, które odnotowały ten wskaźnik na poziomie od 2 do 2,49. Wyższą rentowność tych jednostek można wytłumaczyć tym, że dzięki outsourcingowi zmniejszył się poziom kosztów stałych przedsiębiorstw oraz wystąpił efekt synergii, wynikający ze stosowania bardziej wydajnych technologii.

Z kolei w przedsiębiorstwach o niższym wskaźniku znaczenia kontraktu zaobserwowano relatywnie nietrwałe związki z dostawcami (na rynku zaopatrzenia) lub ich brak. Zawierane kontrakty dotyczyły dość krótkiego czasu, tj. do 3 lat. Na ogół miały one charakter mało formalny i występowały w formie ustnej umowy. Niższy poziom rentowności tej grupy przedsiębiorstw wynika także z relatywnie wysokiego poziomu kosztów stałych (mierzono go wskaźnikiem: koszty stałe/wartość produkcji) oraz braku dodatkowych korzyści ze stosowania bardziej wydajnych maszyn i urządzeń (oferta partnera outsourcingowego).

Najważniejsze przesłanki stosowania outsourcingu w badanych przedsiębiorstwach to:

- obniżenie i oszczędność kosztów – 95% wskazań,
- możliwość skoncentrowania się na podstawowym kierunku działania – 60%,
- usprawnienie procesów pod względem czasu, jakości, dokładności – 55%,
- zmniejszenie wartości aktywów – 45%,
- dostęp do innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i technicznych – 40%,
- podniesienie kwalifikacji pracowników i zdobycie wiedzy – 25%,
- brak jasno określonych celów – 5%,
- zwiększony poziom zadowolenia klientów – 3%,
- perspektywa wykorzystania nowych możliwości biznesowych – 3%,
- zmiana sposobu działania firmy, kultury organizacyjnej – 3%.

Najważniejszym celem stosowania outsourcingu było obniżenie kosztów prowadzenia działalności. Z tego powodu łatwość znalezienia rozwiązań alternatywnych czyniła takie kontrakty odnawialnymi po bardzo niskich kosztach transakcyjnych. Kontrakty krótkoterminowe miały łatwe do wyegzekwowania zabezpieczenia transakcji i z tego punktu widzenia można je uznać za bardziej precyzyjne niż kontrakty długoterminowe.

## WNIOSKI

1. Na podstawie badań nowej ekonomii instytucjonalnej można przyjąć, że problematyka struktur zarządzania, kosztów transakcyjnych, kontraktów wpływa współcześnie na zachowania organizacyjne przedsiębiorstw, w tym również przedsiębiorstw rolniczych w Polsce.
2. 27% badanych przedsiębiorstw korzystało z specjalistycznych usług w produkcji roślinnej (głównie zabiegi chemiczne i ocena zawartości składników mineralnych w glebie). W 16 spośród 18 badanych jednostek okres współpracy z dostawcą usług przekraczał 3 lata, co zgodnie z przyjętą metodyką, świadczy o trwałości relacji outsourcingowych.
3. W badanych przedsiębiorstwach wielkoobszarowych wykazano zróżnicowane znaczenie kontraktów z dostawcami usług i surowców produkcji rolniczej. Aż 90% przedsiębiorstw korzystało z kontraktów długoterminowych. Szczegółowe dane na temat znaczenia kontraktów w badanych przedsiębiorstwach omówiono za pomocą wskaźnika znaczenia kontraktów.

4. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się wskaźnikiem znaczenia kontraktu, który osiągał wartości w przedziale od 2,5 do 2,75, były średnio o 1/5 bardziej rentowne niż jednostki, które odnotowały ten wskaźnik na poziomie 2 do 2,49. Ich wyższa rentowność wynikała z tego, że dzięki outsourcingowi zmniejszył się poziom kosztów stałych przedsiębiorstw oraz wystąpił efekt synergii.
5. Z badań wynika, że najważniejszą celem stosowania outsourcingu było obniżenie kosztów prowadzenia działalności. Dzięki outsourcingowi przedsiębiorstwo może rozwijać nowe kompetencje i poprawić efektywność funkcjonowania w obszarze ekonomicznym i organizacyjnym. Jednak ostateczne efekty będą wynikały z konsekwencji realizacji procesu dostosowanego do warunków wewnętrznych i zewnętrznych danego przedsiębiorstwa, zgodnie z jego strategią.

## LITERATURA

- Ciesielska-Maciągowska D. 2011: *Wpływ zmiany kosztów transakcyjnych na procesy outsourcingu i offshoringu*, [w] *Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstw*, R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 157-159.
- Click R., Duening T. 2005: *Essentials of Business Process Outsourcing*, John Wiley & Son's Inc., New Jersey, p. 24.
- Coase R.H. 1993: *The nature of the firm*, [w] *The nature of the firm. Origins, evolutions, and development*, O.E. Williamson, S.G. Winter (ed.), Oxford University Press, New York, s. 61-74.
- Coase, R.H. 1937: *The nature of the firm*, „*Economica*” 4(16), p. 203-207.
- Daniłowska A. 2007: *Poziom, zróżnicowanie oraz uwarunkowania kosztów transakcyjnych kredytów i pożyczek rolniczych*, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 43-44.
- Demsetz H. 1967: *Toward a theory of property rights, Papers and Proceedings of the Seventyninth Annual Meeting of the American Economic Association*, „*American Economic Review*” 57, s. 347-359.
- Doh, J.P. 2005: *Offshore Outsourcing: Implications for International Business and Strategic Management, Theory and Practice*, „*Journal of Management Studies*”, 42(3), s. 695-704.
- Gurdziński M.W. 2011: *Koszty transakcyjne contra koszty organizacji*, [w] *Uwarunkowania zmian kosztów transakcyjnych*, R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, s. 89-108.
- Kłos M. 2009: *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CEDEWU, Warszawa, s. 203-207.
- Menard C. 2000: *Enforcement procedures and governance structures: What relationship?* [w] *Institutions, contracts and organizations*, C.Menard, E. Elgar (ed.), Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, s. 234-253.
- Pietrzak M. 2006: *Efektywność finansowa spółdzielni mleczarskich - koncepcja oceny*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 46-52.
- Powszechny Spis Rolny*. 2011: Raport z wyników, Wydawnictwo GUS, Warszawa, s. 66-70.
- Trocki M. 2001: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa, s. 120-121.
- Ustawa z dnia 16 września 2011 r. o zmianie ustawy o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa oraz o zmianie niektórych innych ustaw*, Dz.U. 2011.233.1382.
- Williamson O.E. 1985: *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. 2000: *The new institutional economics: Taking stock, looking ahead*, „*Journal of Economics Literature*”, vol. 16, No. 3, ps. 171-195.



*Sławomir Jarka*

*THE USE OF OUTSOURCING IN BIG SCALE ENTERPRISES IN WIELKOPOLSKA*

*Summary*

*The main objective of the research was to identify economic efficiency of farms from wielkopolskie voivodship, varied in terms of the use of outsourcing. The research was conducted using diagnostic polls and guided interviews. Interviews were conducted personally with executives of investigated farms in 2011. Interviews were conducted in 18 profitable and developing big scale farms (over 100 ha) operating in wielkopolskie voivodship. An important element of the analysis was the use of an index of contract importance to evaluate the level of outsourcing. The value of the index depends on the length, complexity, costs per unit and scope of contract procedures. Companies with the index of contract importance between 2.5 and 2.75 were on average 1/5 more profitable than those with the index between 2 and 2.49. Higher profitability can be explained by the fact that due to outsourcing the level of fixed costs was reduced and that a synergic effect occurred thanks to the use of more efficient technologies.*

Adres do korespondencji:

dr Sławomir Jarka

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

ul. Nowourysnowska 166

02-787 Warszawa

e-mail: [slawomir\\_jarka@sggw.pl](mailto:slawomir_jarka@sggw.pl)