

*dr Grzegorz Grela*¹ 

Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Uwarunkowania podejmowania decyzji o insourcingu w organizacji²

WPROWADZENIE

Na skutek zmian w otoczeniu bliższym lub dalszym przedsiębiorca może podjąć decyzję o zmianie granic swojej organizacji poprzez wydzielenie pewnych procesów na zewnątrz (outsourcing) lub poprzez włączenie wybranych procesów do struktur organizacji macierzystej (insourcing). Obie formy kształtowania granic organizacji, jak pokazują wyniki badań własnych oraz opublikowanych w literaturze, mają na celu najczęściej redukcję kosztów ponoszonych na pozyskanie pewnych komponentów lub usług przez przedsiębiorstwa.

Uwarunkowania podejmowania decyzji zarówno o outsourcingu, jak i insourcingu można rozpatrywać m.in. na gruncie teorii kosztów transakcyjnych oraz teorii zasobowej przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najważniejszych aspektów teoretycznych dotyczących podejmowania decyzji o insourcingu oraz zaprezentowanie wyników badań własnych nad skalą insourcingu oraz backsourcingu procesów w organizacjach działających na terenie Polski.

DEFINICJE INSOURCINGU

Analizując literaturę zarówno polskojęzyczną, jak i anglojęzyczną można dostrzec niejednorodność w prezentowanych definicjach insourcingu. K. Foerstl, przyjmując, że insourcing to reintegracja poprzednio outsourcowanej produkcji, wskazuje

¹ Adres korespondencyjny: Katedra Zarządzania Jakością i Wiedzą, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Pl. M. Curie-Skłodowskiej 5, 20-031 Lublin; e-mail: grzegorz.grela@umcs.lublin.pl. ORCID: 0000-0002-2996-6410.

² Niniejsza praca powstała w wyniku realizacji projektu badawczego nr 2014/13/D/HS4/01921 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

na dwa główne atrybuty insourcingu: zmniejszenie wartości zamówień zewnętrznych oraz stworzenie nowych lub rozwój istniejących struktur organizacyjnych (Foerstl, 2016, s. 498.) Według A. Sikula insourcing ma miejsce wtedy, gdy organizacja wykorzystuje w szczególności własne zasoby ludzkie oraz inne zasoby, aby zaspokoić potrzeby operacyjne swojego przedsiębiorstwa. Insourcing to decyzja zarządcza podejmowana w celu utrzymania kontroli nad krytyczną produkcją lub kompetencjami (Sikula Sr. A. et al., 2010, s. 3). S. Cabral przyjmuje, że insourcing to decyzja o ponownym włączeniu do organizacji outsourcowanego uprzednio działania, które wcześniej było wydzielone do zewnętrznego dostawcy (Cabral, 2013, s. 2). M. Trocki definiuje insourcing jako działanie przeciwne do outsourcingu. Polega na włączeniu działalności wykonywanej poza strukturą przedsiębiorstwa do jego struktury (Trocki, 2001, s. 84). W. Janiak przyjmuje podobną definicję insourcingu jako restrukturyzację działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, polegającą na włączeniu w jego strukturę organizacyjną procesów, realizowanych dotychczas przez podmioty zewnętrzne powiązane z przedsiębiorstwem więzami kapitałowymi lub kontraktowymi (Janiak, 2011, s. 94). W ramach niniejszego artykułu przyjęto znaczenie pojęcia insourcing za M. Trockim. Konsekwencją przyjętej definicji jest założenie, że insourcowana działalność mogła być wcześniej przedmiotem outsourcingu, lecz nie jest to warunek konieczny. W przypadku powrotu do realizacji procesów, które były w przeszłości przedmiotem outsourcingu mamy do czynienia z backsourcingiem, który jest szczególnym przypadkiem insourcingu. W praktyce gospodarczej obserwowany jest również model hybrydowy, który polega na włączeniu części działalności wykonywanej poza przedsiębiorstwem do jego struktury przy jednoczesnym pozostawieniu części działań u zewnętrznego dostawcy.

Outsourcing jest pojęciem bardziej ugruntowanym w literaturze i występuje tu mniej rozbieżności na temat jego zakresu znaczeniowego. Większość definicji sprowadza się do tej przyjętej przez M. Trockiego, mianowicie jest to przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym (Gilley, Rasheed, 2000, s. 764; Trocki, 2001, s. 13; Ellram, Billington, 2001, s. 16; Dolgui, Proth, 2013, s. 6771). T. Kopczyński poza wydzieleniem wskazuje na konieczność wystąpienia partnerskich relacji w ramach outsourcingu pomiędzy jednostką wydzielającą oraz późniejszym dostawcą zewnętrznym (Kopczyński, 2010, s. 50).

DYLEMAT MAKE OR BUY?

Rozważania na temat outsourcingu i insourcingu w wielu aspektach są zbieżne z rozstrzygnięciem dylematu „make or buy?”. J. Famielec sformułowała podstawowe kryteria decyzji wyboru wytwarzania lub zakupu środków produkcji w przedsiębiorstwach przemysłowych. Wśród kryteriów pierwszego rzędu – bez

możliwości wyboru – wyróżniono (dla produkcji własnej – make): konieczność zachowania tajemnicy własnej produkcji, brak możliwości zewnętrznych dostawców, niemożliwe do spełnienia przez obcych producentów wymagania jakościowe, (dla zakupu – buy): istniejące prawo ochrony produkcji danego producenta, wiedza techniczna, niedobory własnych środków finansowych, kadry, urządzeń, powierzchni produkcyjnych, minimalne wielkości potrzeb, wymagania jakościowe niemożliwe do spełnienia przez własną produkcję. Kryteria drugiego rzędu – rachunek ekonomiczny (z możliwością wyboru) sprowadzają się dla obu alternatyw do wyboru niższych kosztów i wyższej efektywności. Do kryteriów trzeciego rzędu (trudno lub wcale niemierzalnych) zaliczono trzy grupy czynników, związane z: rynkiem zaopatrzeniowym, rynkiem zbytu i z przedsiębiorstwem (Famielec, 1994, s. 79). M. Młody w kontekście wyboru strategii produkcyjnej w ramach dylematu „make or buy” twierdzi, że jest on indywidualną kwestią każdego przedsiębiorstwa, stanowiąc wypadkową jego potencjału i wpływu zewnętrznych czynników. Nawet w obrębie tej samej branży występują istotne różnice w podejściach menadżerów (np. w branży odzieżowej, motoryzacyjnej) do kwestii strategii międzynarodowej produkcji (Młody, 2017, s. 295).

Obserwując praktykę postępowania przedsiębiorców w zakresie outsourcingu i insourcingu można zauważyć, że insourcing bywa konsekwencją niepowodzenia projektów outsourcingowych. J. Foltys w wyniku przeprowadzenia badań kwestionariuszem ankiety w 2010 roku na próbie 160 mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw działających w Polsce zdiagnozował przyczyny niepowodzenia projektów outsourcingowych, co może stanowić potencjalne przyczyny insourcingu. Wyniki te znajdują się w tabeli 1. Wśród najczęściej wskazywanych przyczyn znajdują się te związane z nieuzyskaniem spodziewanej obniżki kosztów oraz pogorszeniem jakości realizacji funkcji, obszarów, wykonywanych dotychczas samodzielnie (Foltys, 2012, s. 130).

Tabela 1. Przyczyny niepowodzenia projektów outsourcingowych według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim (w %)

Lp.	Przyczyny niepowodzenia projektów outsourcingowych	Ogółem	Rodzaje przedsiębiorstw		
			mikro	małe	średnie
1	2	3	4	5	6
1	Nieuzyskanie spodziewanej obniżki kosztów	14,50	10,50	21,40	17,10
2	Pogorszenie jakości realizacji funkcji, obszarów, wykonywanych dotychczas samodzielnie	15,20	8,50	25,00	20,00
3	Źle skonstruowany kontrakt ze zleceniobiorcą	6,10	7,50	7,00	2,90
4	Nieterminowe realizowanie usług przez zleceniobiorcę	13,90	17,00	3,60	14,30
5	Zła kondycja ekonomiczno-finansowa zleceniobiorcy	5,00	7,50	0,00	2,90
6	Wywołanie poczucia alienacji wśród pracowników odchodzących z przedsiębiorstwa wraz z wydzielonym obszarem	2,20	2,80	3,60	0,00

1	2	3	4	5	6
7	Wywołanie poczucia zagrożenia bezpieczeństwa (zatrudnienia)	3,30	4,70	3,60	0,00
8	Bariery kulturowe	4,50	7,50	0,00	0,00
9	Trudność przedsiębiorstwa w prowadzeniu polityki rozwojowej produktów ze względu na niedostateczny wpływ na wydzielony obszar	7,20	4,70	17,90	8,60
10	Problemy logistyczne	10,60	7,50	14,30	17,10
11	Uwarunkowania geopolityczne na rynkach, gdzie zleceniodawca lokuje swoje projekty outsourcingowe	1,20	1,90	0,00	0,00
12	Regulacje prawne, w tym regionalne, oraz ich interpretacje	3,30	1,90	0,00	8,60
13	Konieczność tworzenia listy rezerwowej (narodowej) potencjalnych zleceniobiorców	1,80	2,80	0,00	0,00
14	Koordinacja poszczególnych projektów outsourcingowych u zleceniobiorcy	2,80	3,80	0,00	2,90
15	Brak relacji bezpośrednich pomiędzy pracownikami zleceniodawcy i zleceniobiorcy	3,90	5,70	3,60	2,90
16	Brak poczucia przynależności do grupy zawodowej (grupy korporacyjnej) poza zleceniodawcą	4,50	5,70	0,00	0,00

Źródło: (Foltys, 2012, s. 130).

PODSTAWY TEORETYCZNE PODEJMOWANIA DECYZJI O INSOURCINGU

Do analizy przesłanek podejmowania decyzji o insourcingu można zastosować teorię zasobową przedsiębiorstwa (RBV – ang. *resource-based view*) wspartą osiągnięciami badawczymi teorii kosztów transakcyjnych (TC – ang. *transaction cost*). W ramach teorii zasobowej przedsiębiorstwa przedsiębiorstwo postrzegane jest jako unikalna wiązka aktywów i zasobów, które zaangażowane w konkretny sposób mogą stworzyć przewagę konkurencyjną (McIvor, 2005, s. 44) Teoria ta koncentruje się na sposobie, w jaki przedsiębiorcy wykorzystują swoje cenne, rzadkie i kosztowne do powielenia zasoby do generowania renty ekonomicznej (Barney, 2001, s. 648). Zdaniem T. Kopczyńskiego teoria zasobowa akcentuje znaczenie zasobów oraz umiejętności dla przedsiębiorstwa. Przewaga strategiczna organizacji gospodarczej może być budowana na podstawie własnych zasobów oraz umiejętności lub dzięki zastosowaniu outsourcingu z wykorzystaniem dostawców zewnętrznych. Ostateczna decyzja jest podejmowana przez przedsiębiorców po racjonalnej analizie kluczowych kompetencji. Przedsiębiorstwo powinno budować swoją pozycję konkurencyjną na bazie szczególnych i trudnych do skopiowania umiejętności, które mogą zdecydować o przewadze i stanowić podstawę funkcjonowania organizacji (Kopczyński, 2010, s. 40). Zgodnie z tą teorią przedsiębiorcy będą dążyli do posiadania, w ramach struktur zarządzanych

przez siebie organizacji, tych procesów, które oparte są na rzadkich, wartościowych i trudnych do skopiowania zasobach przy jednoczesnym outsourcingu procesów, które nie wymagają takich zasobów.

Teoria kosztów transakcyjnych została zapoczątkowana przez R.H. Coase (Coase, 1937) i była rozwinięta przez O.E. Williamsona (Williamson, 1979). Koszty transakcyjne to wszelkie koszty niezbędne do koordynacji pozyskiwania komponentów i usług za pośrednictwem mechanizmu cen na rynku. Można je podzielić na trzy zasadnicze grupy:

- koszty poszukiwania informacji – ponoszone podczas sprawdzania aktualnej oferty rynkowej zarówno pod kątem dostępności, warunków zakupu oraz opinii na temat oferentów;
- koszty zarządzania i zawierania kontraktów – niezbędne, aby transakcja się pojawiła;
- koszty egzekwowania zobowiązań – ponoszone podczas realizacji umowy najczęściej dotyczą, kontroli, zarządzania, monitorowania procesów i wyników, ubezpieczenia, strat spowodowanych korupcją i oportunistycznym (Sobiecki, Pietrewicz, 2011, s. 10.).

K. Bentkowska na podstawie opracowanego modelu transakcji eksportowej przeprowadziła w 2009 roku badania empiryczne w zakresie kosztów transakcyjnych wśród 100 działających w Polsce przedsiębiorstw branży spożywczej zajmujących się działalnością eksportową. Przedsiębiorcy byli poproszeni o dokonanie oceny, jak dużym obciążeniem/kosztom na skali 0–3³ jest dla nich konieczność przeprowadzenia pewnych czynności przy podejmowaniu działalności eksportowej. W tabeli 2 znajdują się wskaźniki obciążenia kosztami transakcyjnymi, będące wynikami przeprowadzonych badań (Bentkowska, 2011, s. 190).

Tabela 2. Wskaźniki obciążenia kosztami transakcyjnymi

Czynności	Wskaźnik
Kwestie związane z walutami	1,86
Poszukiwanie partnerów	1,81
Dostosowanie do regulacji prawnych	1,64
Dostosowanie oferty do wymagań partnera zagranicznego	1,63
Stosowanie zabezpieczeń	1,58
Realizacja i egzekucja	1,47
Pozyskanie informacji o rynku zagranicznym	1,27
Negocjowanie umowy	1,19
Rozliczanie transakcji i sprawozdawczość	1,02

Źródło: (Bentkowska, 2011, s. 190).

³ Gdzie 0 oznacza, że z czynnościami nie wiążą się dodatkowe obciążenia/koszty, a 3, że z czynnościami wiążą się dodatkowe obciążenia/koszty, które mogą stanowić przyczynę ograniczenia lub rezygnacji z działalności eksportowej.

Podsumowując teorię kosztów transakcyjnych można stwierdzić, że tam, gdzie za sprawą kosztów transakcyjnych, koszty koordynacji przez ceny są większe od kosztów koordynacji w ramach przedsiębiorstwa ekonomicznie uzasadnione jest prowadzenie analizowanego działania wewnątrz przedsiębiorstwa (insourcing). Natomiast tam, gdzie koszty koordynacji przez ceny są mniejsze lub równe kosztom koordynacji w ramach przedsiębiorstwa nie ma ekonomicznego uzasadnienia prowadzenia analizowanego działania wewnątrz przedsiębiorstwa (outsourcing) (Gruszecki, 2002, s. 212).

Zarówno stosowanie insourcingu, jak i outsourcingu wpływa na granice organizacji. S. Cyfert podejmując próbę określenia zbioru przesłanek zmian granic, przyjął trzy założenia:

1. nie można wskazać jednego czynnika, który stanowiłby krytyczną determinantę inicjującą procesy przekształcania granic,
2. procesy przekształcania granic nie są indukowane przez pojedyncze czynniki, są wynikiem synergicznego współoddziaływania kilku zmiennych, których nałożenie się powoduje uruchomienie efektu „śnieżnej kuli”, zmuszając organizację do podjęcia działań nakierowanych na przekształcenie systemu granic,
3. przesłanki zmian systemu granic organizacji mają charakter uwarunkowań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, uruchamiających w krótkim okresie procesy przekształceń granic w organizacji bądź granic organizacji, jednakże w długim okresie procesowi transformacji poddane są zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne granice (Cyfert, 2012, s. 53).

MOTYWY STOSOWANIA INSOURCINGU

P. Hartman wraz z współpracownikami na podstawie przeprowadzonych wywiadów w 12 firmach opracowali liczne propozycje sytuacji, które wpływają na wystąpienie insourcingu (autorzy podali czynniki wpływające zarówno pozytywnie, jak i negatywnie na insourcing).

Propozycja 1A: Przedsiębiorstwa, które mają skuteczniejsze procesy monitorowania i oceny otoczenia w odniesieniu do lokalizacji produkcji, zmniejszą całkowite koszty w dłuższej perspektywie czasowej poprzez ciągłe repozycjonowanie procesów do najkorzystniejszej lokalizacji (insourcing lub outsourcing).

Propozycja 1B: Firmy, które w odpowiedzi na zmiany warunków otoczenia tworzą sprawne mechanizmy umożliwiające szybkie i bezproblemowe przecho-
dzenie między outsourcingiem a insourcingiem uzyskują całkowitą przewagę kosztową nad konkurencją.

Propozycja 2A: Maksymalizacja wykorzystania potencjału wewnętrznego w procesach, które nie mogą być w całości zlecone firmom zewnętrznym, pozwoli firmom na uzyskanie oszczędności kosztów poprzez insourcing.

Propozycja 2B: Procesy uczenia się i umiejętności uzupełniające podstawowe kompetencje zwiększają możliwości i mogą pozwolić firmom na uzyskanie oszczędności kosztów poprzez insourcing.

Propozycja 3: Firmy, które stale poszerzają kompetencje i rutynowo sprawdzają szanse wykorzystania ich w nowych możliwościach, są bardziej skłonne do insourcingu.

Propozycja 4A: Firmy postrzegają insourcing funkcji, które nie stanowią podstawowych kompetencji jako ryzykowne. Ryzyko to może zmniejszyć skłonność do insourcingu.

Propozycja 4B: Firmy decydujące się na zlecenie jednej funkcji mogą skorzystać z tej możliwości, aby zasygnalizować innym zewnętrznym dostawcom, że chcą zlecać inne funkcje, tym samym zwiększając swoją siłę rynkową.

Propozycja 5: W miarę nabywania nowej wiedzy fachowej i nowych możliwości w związku ze zmieniającymi się warunkami rynkowymi i strategiami przedsiębiorstwa, firmy będą dążyć do insourcingu tych funkcji, które zostały zleczone na zewnątrz z powodu wcześniejszego braku wiedzy fachowej lub kompetencji przedsiębiorstwa.

Propozycja 6: Firmy postrzegają przekwalifikowanie niewykwalifikowanej siły roboczej jako czynnik zniechęcający do insourcingu.

Propozycja 7A: Insourcing postrzegany jest jako sposób rozwiązania krótko- lub średnioterminowych problemów.

Propozycja 7B: Czynniki związane ze współpracą w łańcuchu dostaw i jego integracją są istotne dla podejmowania decyzji dotyczących insourcingu tylko wtedy, gdy dotyczą one funkcji międzyorganizacyjnych.

Propozycja 8: Problemy z wynikami dostawców mogą posłużyć jako czynnik wyzwalający, który zachęca firmy do insourcingu.

Propozycja 9: Braki w jakości stymulują podjęcie decyzji o insourcingu.

Propozycja 10: Żaden z czynników wpływających na decyzję o insourcingu nie może być oceniany oddzielnie. Chociaż wiele czynników ma wpływ na decyzję dotyczącą insourcingu, decyzja ta ma charakter wysoce kontekstualny i opiera się na kilku powiązanych ze sobą kryteriach.

Propozycja 11A: Inicjatywy na rzecz poprawy procesów i produktywności mogą wskazywać, że zadania zlecane na zewnątrz zmniejszają ogólną wydajność lub są przeszkodą w realizacji celów doskonalenia procesów, motywując tym samym do insourcingu.

Propozycja 11B: Mniejsze przedsiębiorstwa będą szybciej reagować na problemy outsourcingu związane z wydajnością poprzez insourcing niż większe przedsiębiorstwa.

Propozycja 12: Ponieważ problemy związane z bezpieczeństwem i ochroną praw autorskich nadal się nasilają, potrzeba zachowania i ochrony własności intelektualnej i innych informacji zastrzeżonych będzie coraz bardziej skłaniać

przedsiębiorstwa do przenoszenia funkcji do bliższych geograficznie, zaufanych partnerów. Jednak problemy z kontrolowaniem zastrzeżonych informacji zazwyczaj nie prowadzą do insourcingu (Hartman i in., 2017, s. 198–221).

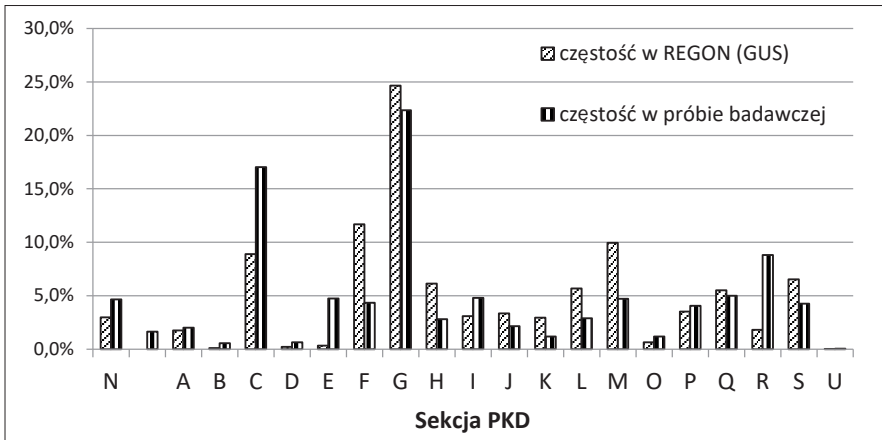
Do najczęściej wymienianych w literaturze przyczyn stosowania outsourcingu należą:

- redukcja kosztów,
- poprawa jakości,
- koncentracja na kluczowych kompetencjach,
- uwolnienie wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa i przesunięcie ich na inne cele,
- chęć posiadania najlepszych umiejętności niedostępnych w ramach organizacji,
- obniżenie ryzyka,
- pozbycie się działalności, która sprawia problemy zarządcze,
- redukcja zatrudnienia,
- oszczędność czasu,
- zwiększenie elastyczności działania (Kopczyński, 2010, s. 70; Ciesielska, Radło, 2011, s. 25; Kłós, 2017, s. 43).

WYBRANE WYNIKI BADAŃ NAD INSOURCINGIEM W ORGANIZACJACH DZIAŁAJĄCYCH W POLSCE

Celem badań jest ustalenie skali insourcingu oraz backsourcingu procesów w organizacjach działających na terenie Polski. Wyniki badań opisywane w niniejszym artykule stanowią część szerszych badań nad diagnozą przyczyn insourcingu, najczęściej insourcingowanych kategorii procesów oraz skali występowania insourcingu w polskich przedsiębiorstwach. Badania objęły 1996 organizacji działających w Polsce i były przeprowadzone metodą wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego (ang. *computer-assisted telephone interviewing*, CATI) w latach 2016–2017. Badanie było podzielone na dwie części, wstępną, której celem była weryfikacja, czy w badanej jednostce wystąpił lub był planowany insourcing oraz w przypadku pozytywnej weryfikacji wstępnej respondent miał możliwość udzielania odpowiedzi na pytania szczegółowe dotyczące przyczyn i przebiegu insourcingu.

W ramach analizy próby badawczej porównano częstości wystąpień podmiotów z poszczególnych sekcji PKD w przebadanej grupie organizacji oraz w całym rejestrze REGON. Średnia arytmetyczna z wartości bezwzględnej różnic pomiędzy częstością wystąpień w przebadanej grupie oraz w rejestrze REGON wyniosła 2,5% (rys. 1) (Grela, 2018). Przebadano 622 organizacje zatrudniające do 9 osób, 541 zatrudniających od 10 do 49, 425 zatrudniających od 50 do 249 i 408 zatrudniających co najmniej 250 pracowników.



Rys. 1. Wykres częstości wystąpień podmiotów z poszczególnych sekcji PKD w przebadanej grupie organizacji oraz w rejestrze REGON

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań oraz <http://bip.stat.gov.pl/dzialalnosc-statystyki-publicznej/rejestr-regon/> (2018.09.19).

Spośród przedstawicieli 1996 organizacji, którzy wyrazili zgodę na przeprowadzenie badania 92 zadeklarowało, że w ramach ich organizacji planowane jest zastosowanie insourcingu w najbliższym czasie, 157 respondentów potwierdziło, że insourcing wystąpił w ostatnich trzech latach od badania, 89 respondentów stwierdziło, że insourcing miał miejsce wcześniej, tj. przed trzema laty od badania (w każdej badanej organizacji mogła wystąpić więcej niż jedna sytuacja). W sumie przedstawiciele 227 organizacji zadeklarowali wystąpienie w przeszłości lub planowanie w najbliższym czasie insourcingu, co stanowi 11,4% przebadanej grupy. W ramach kategorii wydzielonych na podstawie deklarowanej wielkości zatrudnienia, najczęściej wystąpienie lub planowanie insourcingu miało miejsce w przypadku dużych organizacji zatrudniających powyżej 249 było to 15%, w przypadku średnich firm stwierdzono 13,9%, w małych firmach 12%, zaś w mikro 6,8%. Widać wyraźną, potwierdzoną statystycznie testem chi-kwadrat ($\alpha < 0,01$), zależność pomiędzy wielkością organizacji a częstością stosowania insourcingu. Na podstawie analizy odpowiedzi na pytanie, czy historycznie proces wytwarzania omawianego produktu/usługi był już realizowany w badanej organizacji i został wcześniej outsourcowany ustalono, że backsourcing zadeklarowało 40% respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie.

PODSUMOWANIE

Uwarunkowania podejmowania decyzji o insourcingu są kształtowane m.in. przez czynniki opisane w ramach teorii kosztów transakcyjnych oraz teorii zasobowej firmy. Insourcing i outsourcing w odwrotny sposób oddziałują na kształto-

wanie granic organizacji. W wyniku włączenia do organizacji procesów realizowanych dotychczas poza jej strukturami (insourcing) granice organizacji powiększają się zaś w wyniku stosowania outsourcingu granice organizacji zmniejszają się. Oba zjawiska należy uznać za procesy naturalne, których celem jest dostosowanie organizacji do zmian zarówno w otoczeniu dalszym, jak i bliższym organizacji. Ponadto wyniki badań wyraźnie wskazują, że raz podjęta decyzja o outsourcingu bywa odwracana i ten sam proces jest przedmiotem insourcingu (tzw. backsourcing).

Podczas gdy outsourcing jest zjawiskiem szeroko opisanym w literaturze przedmiotu, to w przypadku insourcingu wciąż istnieje luka poznawcza. Wyniki badań przeprowadzonych w organizacjach działających w Polsce potwierdzają występowanie zjawiska insourcingu i jego istotny statystycznie związek z wielkością organizacji. Potrzebne wydają się być bardziej szczegółowe badania nad zjawiskiem insourcingu w tym backsourcingu w ujęciu branżowym.

BIBLIOGRAFIA

- Barney, J.B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650. DOI: 10.1177/014920630102700602.
- Bentkowska, K. (2011). Koszty transakcyjne w działalności eksportowej przedsiębiorstw branży spożywczej. W: R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.), *Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstw*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa.
- Cabral, S., Quelin, B., Maia, W. (2014). Outsourcing failure and reintegration: the influence of contractual and external factors. *Long Range Planning*, 47(6), 365–378. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.005>.
- Ciesielska, D., Radło, M.J. (2011). *Outsourcing w praktyce*. Warszawa: Poltex.
- Coase, Ronald H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405 DOI: 10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x.
- Cyfert, S. (2012). *Granice organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Dolgui, A., Proth, J.M. (2013). Outsourcing: definitions and analysis, *International Journal of Production Research*, 51(23–24). DOI: 10.1080/00207543.2013.855338.
- Ellram, L., Billington, C. (2001). Purchasing leverage considerations in the outsourcing decision. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7(1), 15–27. DOI: 10.1016/S0969-7012(00)00004-6.
- Famielec, J. (1994). Wybór między wytwarzaniem a zakupem środków produkcji w strategii przedsiębiorstw przemysłowych. *Zeszyty Naukowe Seria Specjalna, Monografie, (121)*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Foerstl, K., Kirchoff, J.F., Bals, L. (2016). Reshoring and insourcing: drivers and future research directions. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(5), 492–515. DOI: 10.1108/IJPDLM-02-2015-0045.

- Foltys, J. (2012). *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP: scenariusz aplikacyjny*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Gilley, K.M., Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790. DOI: 10.1177/014920630002600408.
- Grela, G. (2018). Zastosowanie insourcingu w doskonaleniu jakości produktów i usług. *Problemy Jakości*, 50. DOI: 10.15199/48.2018.11.5.
- Gruszecki, T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWN.
- Hartman, P.L., Ogden, J.A., Hazen, B.T. (2017). Bring it back? An examination of the insourcing decision. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(2/3), 198–221. DOI: 10.1108/IJPDLM-09-2015-0220.
- Janiak W. (2011). *Outsourcing*. W: M. Hopej, Z. Kral (red.), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce* (s. 85–102). Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.
- Kłós, M. (2017). *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: CeDeWu. PL Wydawnictwa Fachowe.
- Kopczyński, T. (2010). *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- McIvor, R. (2005). *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*. Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CBO9780511543425.
- Młody, M. (2017). Dylemat make or buy – przesłanki wyboru międzynarodowej strategii produkcyjnej. *Handel Wewnętrzny*, 3 (368), t. I, 288–299.
- Sikula Sr, A., Kim, C. W., Braun, C.K., Sikula, J. (2010). Insourcing: Reversing American outsourcing in the new world economy. *SuperVision*, 71, No. 8, 3–9.
- Sobiecki, R., Pietrewicz, J.W. (2011). *Koszty transakcyjne. Skutki zmian dla przedsiębiorstw*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Williamson, O.E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261. DOI: 10.1086/466942.

Streszczenie

W artykule przedstawiono uwarunkowania podejmowania decyzji o insourcingu w kontekście zmiany granic organizacji. Insourcing i outsourcing w odwrotny sposób oddziałują na kształtowanie granic organizacji. W wyniku włączenia do organizacji procesów realizowanych dotychczas poza jej strukturami (insourcing) granice organizacji powiększają się, zaś w wyniku stosowania outsourcingu granice organizacji zmniejszają się.

W artykule zreferowano wybrane definicje insourcingu dostępne w literaturze. Opisano istotę i kryteria rozstrzygnięcia dylematu *kup lub wykonaj samodzielnie* (ang. *make or buy*). Zaprezentowano podstawy teorii kosztów transakcyjnych oraz teorii zasobowej przedsiębiorstwa w kontekście wyboru sposobu pozyskiwania produktu wybranego procesu. Ponadto opisano motywy stosowania insourcingu wraz z przyczynami niepowodzenia projektów outsourcingowych według rodzajów przedsiębiorstw na rynku polskim. Przedstawiono również wyniki badań własnych w zakresie stopnia stosowania insourcingu i backsourcingu w polskich organizacjach. Wyniki przeprowadzonych

badan potwierdzają występowanie zjawiska insourcingu i jego istotny statystycznie związek z wielkością organizacji.

Praca powstała w wyniku realizacji projektu badawczego nr 2014/13/D/HS4/01921 finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

Słowa kluczowe: insourcing, backsourcing, make or buy.

Determinants of making decisions about insourcing in the organization

Summary

The paper presents the conditions for making decisions about insourcing in the context of changing the boundaries of the organization. Insourcing and outsourcing affect, in the opposite ways, the shaping of the organization's boundaries. As a result of including in the organization processes carried out so far outside its structures (insourcing), the organization's borders grow, and as a result of outsourcing, the organization's borders are reduced.

The paper presents selected definitions of insourcing available in literature. It describes the essence and criteria for resolving the dilemma of make or buy. The basics of transaction costs theory and resource theory of the company in the context of choosing the way of obtaining the product of a selected process are presented. In addition, the motives of insourcing along with the reasons for the failure of outsourcing projects by types of companies on the Polish market are described. The results of our own research on the use of insourcing and backsourcing in Polish organizations are also presented. The results of the conducted research confirm the phenomenon of insourcing and its statistically significant connection with the size of the organization.

The study was conducted as a result of research project no. 2014/13/D/HS4/01921 financed from the funds of the National Science Center.

Keywords: insourcing, backsourcing, make or buy.

JEL: L1, L2, M1, M2.