

**Jerzy Niemczyk**

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

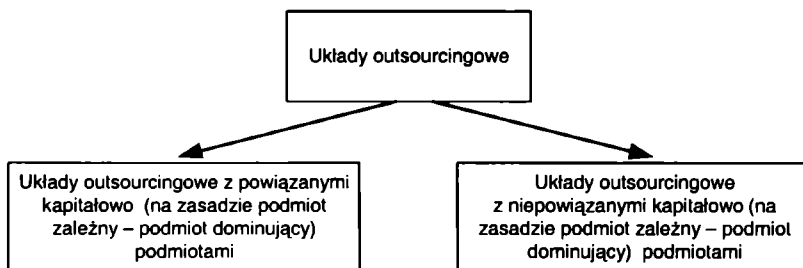
## **UKŁADY OUTSOURCINGOWE CZY NOWA FORMA PROWADZENIA DZIAŁAŃ GOSPODARCZYCH?**

### **1. Wstęp**

Coraz większą popularność w naukach zarządzania zyskuje problematyka sieci organizacyjnych i międzyorganizacyjnych. W wielu przypadkach są to prace lokujące sieci jako obiekty nie tylko przyszłych rozwiązań organizacyjnych, ale już i obecnych problemów strategicznego i operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem.

Do klasy sieci międzyorganizacyjnych można zaliczyć również układ niezależnych prawnie i organizacyjnie podmiotów gospodarczych powiązanych więziami o cechach umów relatywnych. Układy takie autor niniejszego artykułu nazywa układami outsourcingowymi. Gros przedsiębiorstw działających na rynku takie układy już utworzyło lub w nich już uczestniczy.

Specyficznym rodzajem układów outsourcingowych są takie, w których dodatkowo pomiędzy podmiotami je tworzącymi nie występują więzi mające charakter więzi kapitałowych (podmiot zależny – podmiot dominujący). Ten szczególny rodzaj układów outsourcingowych będzie przedmiotem analizy w tym opracowaniu.



Rys. 1. Rodzaje układów outsourcingowych

Źródło: opracowanie własne.

Celem artykułu jest przeanalizowanie zależności występujących pomiędzy tak sprecyzowanym rodzajem układów outsourcingowych a innymi, obecnymi w naukach zarządzania obiektami badawczymi, takimi jak: sieci, alianse, holdingi czy układy kooperacyjne. Analiza taka winna wskazać, czy takie układy można traktować jako nowy obiekt badawczy w naukach zarządzania, inną formułę wyrażenia tego, co już w naukach zarządzania funkcjonuje, czy tylko jako nową nazwę dla bytów, które w naukach zarządzania już istnieją.

## 2. Szczególne rodzaje układów outsourcingowych

Przyjęta jako przedmiot analizy w artykule formuła układu outsourcingowego pozwala określić następujące rodzaje takich układów:

- układy złożone co najmniej z dwóch podmiotów, w których co najmniej jeden występuje w roli zleceniodawcy i jeden w roli zleceniobiorcy,
- układy międzyorganizacyjne, czyli układy pomiędzy samodzielnymi organizacyjnie podmiotami (wyklucza to poszukiwanie układu outsourcingowego wewnątrz organizacji),
- układy między podmiotami prawnie samodzielnymi (wyklucza to zależności hierarchiczne pomiędzy podmiotami układu),
- układy między podmiotami niezależnymi kapitałowo (w formule podmiot zależny – podmiot dominujący)<sup>1</sup>,
- zarówno układy powstałe wokół jednego centralnie usytuowanego zleceniodawcy, jak i klasyczne układy międzyorganizacyjne z więcej niż dwoma elementami pełniącymi funkcje zleceniodawców (w teorii i w praktyce ten problem może być także postrzegany jako szerszy lub węższy przekrój analizy),
- zarówno układy powstałe w wyniku wydzielenia pewnych działań do obiektów zewnętrznych (przy założeniu, że te działania były wcześniej realizowane we wnętrzu organizacji), jak i układy powstałe w wyniku klasycznej rynkowej akwizycji usług<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Relacja podporządkowania używana do wyjaśnienia zależności między podmiotami zaczerpnięta została z ustawy o publicznym obrocie papierami wartościowymi i oznacza, że przez podmiot dominujący „rozumie się (...) podmiot w sytuacji, gdy:

- a) posiada bezpośrednio lub pośrednio przez inne podmioty (zależne) większość głosów w organach innego podmiotu (zależnego), także na podstawie porozumień z innymi osobami, lub
- b) jest uprawniony do powoływania lub odwoływania większości członków organów zarządzających innego podmiotu (zależnego), lub
- c) więcej niż połowa członków zarządu drugiego podmiotu (zależnego) jest jednocześnie członkami zarządu, prokurentami lub osobami pełniącymi funkcje kierownicze pierwszego podmiotu bądź innego podmiotu pozostającego z tym pierwszym w stosunku zależności” – zob. Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi z dnia 21 sierpnia 1997 r., (tekst ujednoczony z uwzględnieniem zmian wynikających z ustaw nowelizujących – DzU 2004 nr 64, poz. 594; nr 91, poz. 871; nr 96 poz. 959; nr 116, poz. 1205; nr 146, poz. 1546.

<sup>2</sup> Zasadniczym problemem takiego ujęcia układów outsourcingowych jest zakres uwzględnienia w definicji założenia o istnieniu więzi kapitałowych pomiędzy elementami układu. W literaturze dotyczącej outsourcingu opublikowanej w Polsce istnienie więzi kapitałowych (na zasadzie relacji podmiot zależny – podmiot dominujący) jest uznane za kryterium różnicujące outsourcing na outsourcing

Tak zdefiniowane obiekty mogą być odpowiedzią na funkcjonujące w literaturze zarządzania prognozy, mówiące, iż struktury przyszłości to przede wszystkim struktury kontraktowe (sieci powiązań gospodarczych) [Trocki 2000, s. 29-30; Foster, Kaplan 2003]. Według autora koncepcja układów outsourcingowych może być uznana za nowy jakościowo sposób prowadzenia działalności gospodarczej i nową perspektywę patrzenia na problemy organizowania działań. Z jednej strony bowiem takie układy są sieciami międzyorganizacyjnymi, z drugiej zaś – przykładem działań zorientowanych na organizowanie działań, a nie zorganizowanie organizacji w ujęciu instytucjonalnym.

### **3. Układ outsourcingowy a wybrane instytucje zarządzania**

W literaturze zarządzania, ale i również ekonomii istnieje wiele instytucji, które w naukowym i potocznym rozumieniu traktowane są jako rodzaje, synonimy czy metafory współczesnych rozwiązań organizacyjnych. Wiele z tych instytucji odwołuje się do koncepcji wcześniejszych. Kategorią wiążącą te koncepcje jest pojęcie sieci. Zawarta w celu pracy koncepcja układów outsourcingowych też na miano sieci zasługuje. Sieci bowiem są na tyle pojemną metaforą, że mogą zawierać w swoim zbiorze zarówno byty zakładające istnienie sieci przede wszystkim w organizacji, sugerujące analizę sieci tylko w układach międzyorganizacyjnych, jak i po prostu ujmujące sieci tylko jako specyficzną cechę każdego bytu zorganizowanego.

### **4. Układ outsourcingowy a sieci**

Z analizy przeprowadzonej dotychczas w artykule wynika, że układ outsourcingowy będący przedmiotem analizy (czyli ten bez powiązań kapitałowych) winien być traktowany jako rodzaj sieci międzyorganizacyjnej.

Sieć w naukach zarządzania jest tą kategorią, która w ostatnich latach, jak już podkreślano, zdominowała tzw. obszar wzorcowych rozwiązań organizacyjnych przedsiębiorstw przyszłości. Sieć jest obecnie także najczęściej nadużywaną kategorią w zarządzaniu. Mimo że większość hipotez dotyczących celowości wdrażania układów sieciowych nie została zweryfikowana empirycznie, to układy takie traktuje się jako panaceum na wszelkie bolączki organizacji.

Sieć to zatem pojęcie wyjątkowo niejednoznaczne. Wydaje się, że różnice między różnymi ujęciami sieci wynikają głównie z przypisywania określenia sieć zasadniczo różnym obiektom oraz przyjmowania przez osoby definiujące różnych perspektyw analizy. Czym innym bowiem jest poszukiwanie cech sieci w organizacjach, a czym innym odnajdywanie ich w relacjach międzyorganizacyjnych. Czym innym jest przyjmowanie za podstawowy wyznacznik sieci sprzężeń relatywnych, a czym innym np. zależności komunikacyjnych. Jeszcze czym innym jest traktowanie sieci jako narzędzia koordynacji lub jako metody poszerzania kanałów

---

kontraktowy i kapitałowy [Trocki 2000]. Dlatego też w definicji układu tę cechę uznano za cechę różnicującą takie układy, a nie za cechę je stanowiącą.

zbytu czy też narzędzi implementacji konkretnych strategii. W pewnym sensie wszystko, co nas otacza, jest układem relacji i węzłów skupiających te relacje. Wydaje się, że pojęcie sieci, podobnie chyba jak pojęcie organizacji, należy traktować jako atrybut, a nie jako samodzielny byt. Oczywiście nie wyklucza to sytuacji rzeczywistego istnienia takiego bytu w gospodarce, którego podstawową cechą będzie układ węzłów i relacji. Czymś takim może być np. park technologiczny, holding, a być może również układ outsourcingowy.

Pełne zrozumienie sieci wymaga ujęcia nazwy postrzeganych relacji i cech postrzeganych węzłów. Jeśli bowiem będziemy mówić o sieci komunikacyjnej pomiędzy komórkami organizacji, sieci relatywnej pomiędzy niezależnymi organizacjami, sieci powiązań kapitałowych pomiędzy niezależnymi prawnie podmiotami czy sieci sprzedaży, to unikniemy niejednoznaczności definicji i łatwiej dopasujemy narzędzia i metody badawcze do badanych obiektów. Zostawmy zatem definicję sieci na poziomie możliwe najbardziej ogólnym (czyli relacje i węzły), a w praktyce mówmy nie o bliżej nieokreślonej sieci, ale o konkretnych, interesujących nas związkach i węzłach. W takiej postaci sieć może być atrybutem, ale i podmiotem.

Układy outsourcingowe mieszczą się w grupie koncepcji sieciowych ze względu na takie cechy, jak: występowanie relacji kontraktowych oraz występowanie węzłów. Dodatkową cechą sprzyjającą traktowaniu ich jako sieci będzie brak relacji hierarchicznych między poszczególnymi węzłami. Na tle obszernej literatury dotyczącej klasyfikacji sieci można przyjąć, że układy outsourcingowe pozbawione relacji kapitałowych są sieciami należącymi do klasy:

- sieci gwiazdy lub sieci połączeń węzłowych (sieci zdominowanych lub równorzędnych partnerów),
- sieci więzi relatywnych,
- sieci niewyodrębnionych formalnie,
- sieci zorientowanych na sprawność części,
- sieci jako rezultatu stopniowego zacieśniania bądź jednorazowego nawiązania długofalowej współpracy, sieci jako wyniku inwestycji prowadzących do włączania nowych ogniw w układ kooperacji, nadzorowany przez co najmniej jedną firmę realizującą strategię ekspansji, lub sieci jako skutku przekształceń wewnątrz struktury,
- sieci przyjaznych, ale i pochłaniających,
- sieci stabilnych,
- sieci pierścieniowych z organizacją przewodzącą,
- sieci trwałych.

Twierdzenie, że układy outsourcingowe są rodzajem sieci, jest zatem uzasadnione.

## **5. Układ outsourcingowy a alians**

Według M. Romanowskiej alians strategiczny jest formą współpracy między aktualnymi lub potencjalnymi konkurentami w obrębie tego samego sektora lub pokrewnych sektorów. W wyniku aliansu rywalizacja między jego uczestnikami nie ustaje, lecz jest świadomie ograniczana na określonym obszarze w określonym

czasie [Romanowska, Trocki 2002]. Alians nie będzie formą układu outsourcingowego, jeśli założymy, że w jego wyniku powstaje zupełnie nowa organizacja. Jeśli natomiast przyjmemy, że efektem aliansu nie musi być powołanie nowej organizacji, a tylko zacieśnienie współpracy, to może się zdarzyć, że w określonych obszarach powstaną sieci bazujące na idei outsourcingu.

Autorzy z grupy Strategor przytaczają cztery podejścia do definiowania aliansów. Wskazują oni na to, że aliansy można rozumieć jako:

- związki łączące firmę z jej kooperantami,
- koncentrację przez fuzje o charakterze przyjaznym,
- te powiązania, które powołują do życia nowe podmioty prawne, odrębne prawnie od podmiotów je powołujących,
- sytuacje wzajemnego wykupu przedsiębiorstw [Strategor 1995, s. 239].

Według tych autorów najlepszą definicją aliansu jest ta, która podkreśla powołanie aliansu (nowej organizacji) tylko przez przedsiębiorstwa konkurencyjne, tylko w celu kooperacji i tylko w celu osiągnięcia lepszej pozycji konkurencyjnej przez wszystkich partnerów [Strategor 1995, s. 239]. Przy przyjęciu takiego rozumienia układy outsourcingowe nie będą formą aliansu.

Zatem opierając się na takiej syntetycznej analizie pojęcia alians, można wyróżnić podstawowe różnice pomiędzy nim a układami outsourcingowymi:

- aliansy zawiązywane są przez konkurentów, czyli organizacje należące do jednego sektora; układy outsourcingowe zawiązywane są przez przedsiębiorstwa niekonkurujące ze sobą (należące do różnych sektorów);
- aliansy są umową nienazwaną, wiążącą dwie strony (większa dowolność kształtowania warunków umowy, ale bardzo często ściślejsze ramy współpracy); umowy spajające przedsiębiorstwa w układach outsourcingowych są kontraktami relatywnymi (też umowami nienazwanymi), ale bazującymi na umowach o świadczenie usług (mniejsza dowolność w kształtowaniu ich warunków);
- kontrola w aliansach ma charakter podzielony pomiędzy strony umowy; kontrola w układach outsourcingowych w zasadzie przynależy stronie kontraktującej usługi;
- aliansy najczęściej powstają w okresie wzrostu gospodarczego; układy outsourcingowe są rozwiązaniem doby dekonjunkury i konsolidacji;
- aliansy najczęściej nie są sieciami międzyorganizacyjnymi (powoływane są w ich wyniku niezależne instytucje); układy outsourcingowe są takim sieciami;
- aliansy powstają po to, żeby sprawdzić hipotezę: czy będzie efektywniej razem, czy osobno; układy outsourcingowe powstają po to, by sprawdzić hipotezę: taniej jest kupić zasoby na rynku czy taniej jest rozwijać pewne zasoby wewnątrz.

Powyższe różnice wskazują na inny charakter układów outsourcingowych niż aliansów. Oczywiście nie oznacza to, że wśród aliansów nie będziemy mieli do czynienia ze współpracą polegającą na świadczeniu usług. Możliwa jest też sytuacja, w której układy outsourcingowe będą mogli tworzyć konkurenci z tego samego sektora.

Niemniej jednak przy przyjęciu sposobów definiowania aliansów przedstawianych w tym punkcie układy outsourcingowe mają z nimi niewiele cech wspólnych.

## 6. Układ outsourcingowy a holding

Układ outsourcingowy pozbawiony więzi kapitałowych jest rodzajem sieci międzyorganizacyjnej. Holding natomiast jest formą wielopodmiotowej organizacji działań, w której można wyróżnić podmioty dominujące i podmioty zależne. W ustawie o rachunkowości odpowiednikiem holdingu jest grupa kapitałowa. S. Wiankowski w pracy *Zarządzanie grupą kapitałową* podkreśla, iż cechami holdingów są:

- odrębne osobowości prawne podmiotów składających się na holding,
- istnienie holdera posiadającego akcje (udziały) w innych podmiotach,
- istnienie specyficznej zależności prowadzącej się do kontroli składu zarządu zależnego podmiotu,
- bardzo często występujące zjawisko rezygnacji podmiotu dominującego z prowadzenia działalności gospodarczej (w rozumieniu działalności podstawowej lub organicznej) [Wiankowski 1999, s. 15].

Na tę ostatnią cechę, jako warunek konieczny istnienia holdingu, wskazuje B. Haus, podkreślając przy tym, że w polskim piśmiennictwie przyjęło się zamiennie używać terminów holding i koncern (grupa, w której obiekt dominujący może prowadzić działalność gospodarczą). W obu jednak przypadkach, i holdingu i koncernu, muszą istnieć powiązania kapitałowe pomiędzy elementami je tworzącymi [Haus 2001, s. 389]. Według H. Jagody właściwe naukom organizacji i zarządzania jest definiowanie holdingów jako grupy spółek, w których jedna sprawuje jednolite kierownictwo nad pozostałymi, czyli, inaczej mówiąc, wykorzystuje możliwości narzucania innym swojej woli [Jagoda, Haus 1995, s. 14]. Przedstawiona w tej definicji formuła jednolitego kierownictwa może mieć, jak dalej pisze H. Jagoda, różne sposoby prawnego wyrażania. Mogą to być: niezobowiązujące w sensie prawnym zalecenia, uchwały walnego zgromadzenia, różne warianty unii personalnych i obowiązujące polecenia [Jagoda, Haus 1995, s. 14].

Układy outsourcingowe pozbawione więzi kapitałowych nie są holdingiem. Istnieje jednak i druga grupa układów. Są to takie układy, w których pomiędzy obiektami występują więzi kapitałowe. I przynajmniej z perspektywy prawnej będą to holdingi. Warto jednak wskazać jeszcze na inną różnicę występującą między tymi obiektami. Układy outsourcingowe bez powiązań kapitałowych są przykładem rozwoju kooperacyjnego, a układy holdingowe są przykładem tendencji koncentracyjnych. W tym kontekście trudno układy bazujące na outsourcingu nazwać holdingami.

Pomimo tych uwag analizowanie układów outsourcingowych z perspektywy holdingów może pozwolić na lepsze opisanie tych układów, które są tworzone na bazie powiązań kapitałowych, a także może zaowocować ciekawymi rozwiązaniami dla pozostałych rodzajów układów w zakresie np. wiedzy o samodzielności podmiotów w umowach outsourcingowych, kryteriach wyróżniania outsourcingu

strategicznego i kooperacyjnego, alokacji procesów między poszczególnymi elementami układu czy racjonalnych granic takich obiektów.

## 7. Układ outsourcingowy a kooperacja

Stosunkowo najwięcej kontrowersji w kontekście interpretacji celów i reguł zachowania układów outsourcingowych wzbudza pojęcie kooperacji. Powszechnie bardzo często używa się pojęć kooperacja i outsourcing jako synonimów. Zidentyfikowanie zależności między tymi określeniami jest zadaniem stosunkowo trudnym, szczególnie ze względu na mnogość różnych koncepcji definiowania stosunków kooperacyjnych.

T. Pszczołowski kooperacją w szerokim znaczeniu nazywa działania wielopodmiotowe, w których każdy z uczestników liczy się z czynami innych [Pszczołowski 1978, s. 106]. Formami tak zdefiniowanej kooperacji są: kooperacja pozytywna i kooperacja negatywna. Z kolei formami kooperacji pozytywnej, czyli takiej, „która oznacza podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na osiągnięcie celów przedsiębiorstw”, są: kooperacja z zachowaniem odrębności prawno-organizacyjnej, w której jeden z uczestników wykazuje zdolność do wykonania określonego świadczenia, inni zaś wykazują zapotrzebowanie na to świadczenie, oraz kooperacja z wyodrębnieniem niezależnego podmiotu jednoczącego zasoby i działania będące przedmiotem kooperacji [Lichtarski 2001, s. 342]. Na bardzo wysokim poziomie ogólności układy outsourcingowe można uznać za kooperację w sensie pozytywnym.

Jeśli dalej zaczniemy różnicować kooperację z zachowaniem odrębności, to dotrzemy do takiej jej formy, którą moglibyśmy uznać za outsourcing. Kooperację w znaczeniu odrębności możemy bowiem budować, opierając się na:

- następcstwie faz procesu technologicznego,
- współudziale w wytwarzaniu wyrobu złożonego,
- korzystaniu ze wspólnej bazy surowcowej,
- jednorodności lub podobieństwie procesów technologicznych,
- jednorodności przeznaczenia wyrobów,
- następcstwie faz procesu gospodarczego (przygotowanie produkcji – produkcja – sprzedaż),
- skupieniu terytorialnym,
- możliwości korzystania ze wspólnej infrastruktury,
- tożsamości rynków zbytu,
- wspólnocie lub zbieżności zamiarów co do wykorzystania wolnych środków kapitałowych [Lichtarski 2001, s. 344].

Najbliżej koncepcji outsourcingu jest kooperacja w rozumieniu wytwarzania produktu złożonego. W praktyce na jej określenie używa się terminu układ kooperacyjny lub produkcyjny (choć w pracy poświęconej holdingom też mówi się o układach kooperacyjnych w odniesieniu do specyficznego rodzaju holdingu). Taką kooperację J. Lichtarski określa mianem kooperacji *sensu stricto*.

Powyższe klasyfikacje nie dopełniają jeszcze wszystkich możliwych zestawień rodzajów kooperacji. Kolejną typologią, ważną także z punktu widzenia outsourcingu, jest typologia uporządkowana ze względu na stopień nasilenia więzi pomiędzy kooperującymi podmiotami. J. Lichtarski wyróżnia pięć stopni takich więzi. Najniższym stopniem jest współpraca bezumowna, kolejnym – współpraca umowna, następnym jest współpraca koordynacyjna (z powołaniem osobnych jednostek koordynacyjnych), dalej współpraca koncentracji luźnej (z powołaniem osobnych jednostek decyzyjnych), na końcu zaś współpraca w formie organizacji wielozakładowej z zanikiem odrębności prawnej poszczególnych podmiotów. Jeśli przyjmiemy, że współpraca umowna opiera się na umowach „realizacyjnych” w formie także porozumień gospodarczych, a te w zasadzie są umowami relatywnymi, to ten model więzi należałoby uznać za formułę najbliższą outsourcingowi.

Tak rozumiany byt kooperacyjny o charakterze umownym jest rozwiązaniem pośrednim między wykorzystaniem rynku jako źródła zasobów (usług) a internalizowaniem wszystkiego wewnątrz przedsiębiorstwa. To wyjaśnienie jest praktycznie tożsame z oceną outsourcingu zaproponowaną przez O. Williamsona.

Kooperacja nie jest jednak tożsama z koncepcją układu kooperacyjnego. Kooperacja jest cechą, układ zaś jest pewną formą instytucjonalizacji tej cechy. Układ kooperacyjny może mieć cechy koncernu lub przedsiębiorstwa wielozakładowego, czyli sieci z powiązaniem kapitałowymi. B. Haus wyróżnił cztery podstawowe rodzaje układów gospodarczych – branżowe, kooperacyjne, kombinatowe i konglomeratowe. Układy outsourcingowe, ale tylko te z powiązaniem kapitałowymi, możemy uznać za układy kooperacyjne.

Zdefiniowanie układów outsourcingowych jako układów kooperacyjnych wymagałoby jednoznacznego rozstrzygnięcia, czy formą kooperacji jest kooperacja w zakresie usług świadczonych na podstawie umowy relatywnej. Z prezentowanych definicji kooperacji takie wnioski w sposób oczywisty nie wynikają. Może to wynikać albo rzeczywiście ze zbyt wysokiego poziomu ogólności analizy, albo z faktu ujmowania w pracach poświęconych kooperacji tylko tych rozwiązań, które istniały wtedy, gdy kooperacja była „modna”. Ponieważ wtedy na problemy charakterystyczne dla outsourcingu nie zwracano szczególnej uwagi, to i w pracach opisujących kooperację ich nie uwzględniono.

Pomimo tych uwag perspektywa kooperacji może się okazać ciekawą płaszczyzną analizy wielu problemów outsourcingu, szczególnie na poziomie rozwiązań taktycznych i operacyjnych. W wielu jednak przypadkach myślenie z pozycji klasycznej kooperacji może zubożyć możliwości analizy, a tym bardziej projekcji układów outsourcingowych, ze względu na częste techniczno-organizacyjne zawężenie problemów kooperacji występujące w poświęconej jej literaturze i widoczny brak w nich sieciowej perspektywy analizy.

## 8. Zakończenie

Celem artykułu było przeanalizowanie zależności występujących między układami outsourcingowymi a innymi, obecnymi w naukach zarządzania formu-



łami prowadzenia działań gospodarczych, takimi jak: sieci, alianse, holdingi czy układy kooperacyjne. Wybór akurat tych koncepcji jako punktów odniesienia analizy porównawczej wynikał ze stawianych układowi outsourcingowemu najczęstszych zarzutów, sugerujących powielanie przez nie już istniejących instytucji.

Przeprowadzona analiza miała charakter analizy literaturowej. Na podstawie jej wyników można stwierdzić, że układy outsourcingowe są rodzajem sieci międzyorganizacyjnych, czyli rodzajem rozwiązań dopasowanych do obecnych realiów gospodarowania. Analiza innych koncepcji prowadzenia działań gospodarczych (alianse, holdingi, kooperacja) wskazuje na możliwości wykorzystania pewnych rozwiązań opisanych w tych koncepcjach do analizy układów outsourcingowych. Jednakże układy outsourcingowe są już właściwie inną formą prowadzenia działań. Po pierwsze dlatego, że bazują na idei sieci jako instrumentu pozwalającego w sposób zbliżony do optymalnego wykorzystywać zasoby zewnętrzne, po drugie – są formułą zorientowaną na usługi, a nie na rzeczowy charakter współpracy i po trzecie, są propozycją innego spojrzenia na przedsiębiorstwo w ogóle – spojrzenia zakładającego tworzenie rzeczy zorganizowanej, a nie instytucji organizacji.

## Literatura

- Foster R., Kaplan S. (2003), *Twórcza destrukcja*, Wyd. Galaktyka, Łódź.
- Haus B. (2001), *Formy koncentracyjne*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław.
- Jagoda H., Haus B. (1995),  *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa.
- Lichtarski J. (1993), *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Lichtarski J. (2001), *Istota i formy współpracy*, [w:] *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, red. J. Lichtarski, AE, Wrocław.
- Niemczyk J. (2003),  *Sieć jako obiekt badań w naukach zarządzania*, [w:] *Management Forum 2020*, red. K. Krzakiewicz, Sz. Cyfert, Poznań.
- Pszczolowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Romanowska M., Trocki M. (2002), *Przedsiębiorstwo partnerskie – w poszukiwaniu równowagi pomiędzy rywalizacją i współdziałaniem*, *Masters of Business Administration*, vol. 59, nr 6.
- Strategor (1995), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Trocki M. (2000), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
- Wiankowski S. (1999), *Metoda oceny organizacji i funkcjonowania grup kapitałowych*, [w:] S. Wiankowski i in., *Zarządzanie grupą kapitałową*, Orgmasz, Warszawa.

## OUTSOURCING NETWORKS – A NEW FORM OF OPERATING BUSINESS?

### Summary

Outsourcing networks are the specific kind of interorganizational networks based on the outsourcing concept. The goal of the article is to prove, that such objects should be treated as a new form of operating business. In the article outsourcing networks were compared to such concepts as holding, alliance and co-operational systems. The results of the analysis show, that outsourcing networks, although contain some elements of the concepts mentioned above, are in fact a new form of organization of activities.