

KAROL KUCZERA

# Zakres i formy stosowania outsourcingu w świetle badań empirycznych

<https://doi.org/10.33141/po.2013.02.07>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (877), 2013, ss. 36-40

[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

## Wprowadzenie

Autorzy podejmujący temat szeroko rozumianego outsourcingu przedstawiają najczęściej tę koncepcję przez pryzmat ujęcia strategicznego, pociągającego za sobą konieczność znaczącej przebudowy modelu biznesu. Zwracają uwagę na koszty związane z przygotowaniem, realizacją oraz kontrolą i oceną współpracy. Tym samym odnieść można wrażenie, iż outsourcing jest zarezerwowany dla dużych organizacji. Zdaniem jednak autora wiele mikro i małych firm realizuje swoje cele biznesowe w znacznej mierze dzięki relacjom z innymi podmiotami czy wręcz zakładając w swoim modelu działalności przynależność do mniej lub bardziej formalnej sieci firm. Decydenci tych podmiotów w wielu przypadkach nie zdają sobie sprawy, iż przyczyniają się do rozwoju szeroko i szumnie dyskutowanego fenomenu outsourcingu. Brak tej wiedzy nie przeszkadza im w budowie i umacnianiu relacji, na których opiera się ich biznes. Nie stosują się także do licznie występujących w literaturze rad, wskazówek i zaleceń oraz modelowych struktur współpracy. Biznes kształtują natomiast w znacznej mierze w sposób intuicyjny, zdroworozsądkowy i inkrementalny. Tym samym wydaje się, iż zarysowuje się luka poznawcza ukazująca potrzebę rozwijania wiedzy o inne,

temporalne, układy współpracy dedykowane mniejszym graczom, obejmujące partnerstwo lokalne lub regionalne oraz, a może przede wszystkim, współpracę ad hoc ukierunkowaną na wzrost możliwości reagowania oraz szybkiego zagospodarowywania przemijających okazji rynkowych. Nie bez znaczenia jest tu fakt, że to właśnie małe firmy z natury charakteryzują się elastycznością oraz przedsiębiorczością. Borykają się jednak z ograniczeniami kapitałowymi czy kompetencyjnymi, oraz nie są często w stanie w pojedynkę odpowiadać na identyfikowane potrzeby rynku.

Celem opracowania jest próba zarysowania stanu i tendencji w wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych na podstawie dostępnych wyników badań oraz dyskusja nad pożądanymi kierunkami rozwijania obecnego stanu wiedzy poprzez pryzmat zarysowujących się luk w obszarze temporalnym, jak i podmiotowym.

## Pojęcie outsourcingu

Outsourcing postrzegany jest jako instrument zarządzania, charakteryzujący się oddziaływaniami międzyorganizacyjnymi, w których niezależne prawnie i kapitałowo podmioty połączone są więziami o cechach umów relatywnych [Niemczyk, 2006, s. 16]. Out-

sourcing w swoich definicjach zawiera często założenia dotyczące długiego okresu współpracy w sposób stały i nieprzerwany pomiędzy klientem i dostawcą usług. Współpraca ta określana jest jako kompleksowa, obejmująca oprócz świadczenia usług sensu stricto także dostęp do zasobów, wiedzy czy najlepszych praktyk. Zawiera wspólne planowanie, często wiąże się także ze znacznymi inwestycjami dokonywanymi przez obie strony. Ponadto wdrożenie koncepcji outsourcingu pociąga za sobą konieczność przebudowy modelu biznesu, głównie po stronie zlecającej, wymaga modyfikacji zasad zarządzania oraz wypracowania procedur współpracy i całego zestawu wskaźników kontroli realizacji kontraktu. Wielu autorów zwraca także uwagę, iż implementacja outsourcingu, uwzględniając analizy potencjalnych celów i korzyści, ustalenie kryteriów wyboru partnera, dokonanie wyboru, wspólne planowanie działań, opracowanie kontraktu obejmującego m.in. zakres współpracy, wskaźniki kontroli realizacji, zakres odpowiedzialności czy mechanizmy rozwiązywania konfliktów, a następnie przygotowanie obu podmiotów do współpracy wraz z ustaleniem procedur komunikacyjnych, w tym systemów teleinformatycznych, pochłania dużo czasu. Podejście takie sugerować może, iż outsourcing jest metodą dedykowaną dużym przedsiębiorstwom poszukującym

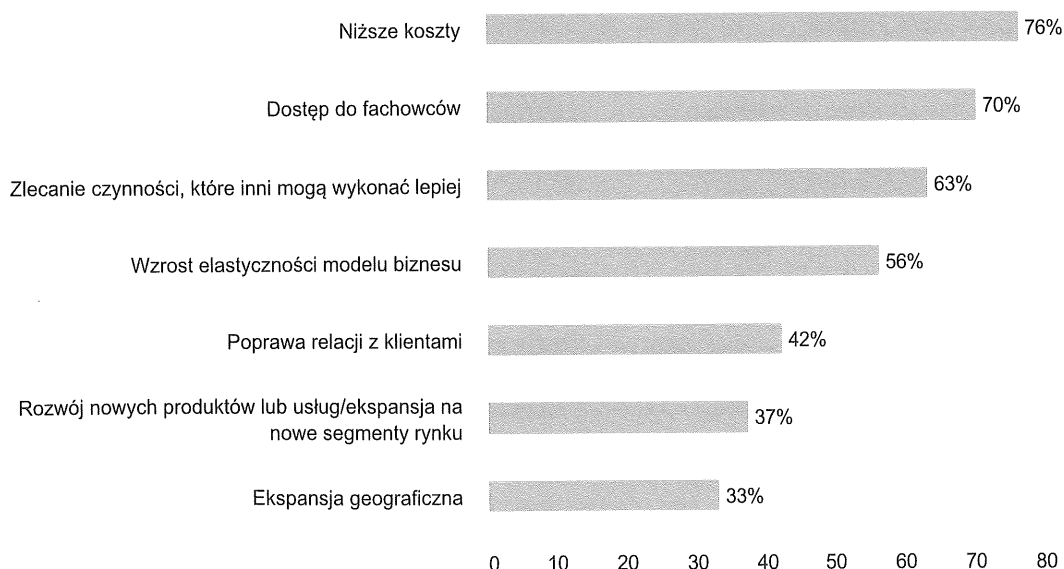
długotrwałej współpracy. Guy i Essinger uważają, że pełne wykorzystanie możliwości tkwiących w szeroko rozumianej współpracy z dostawcami możliwe jest w perspektywie strategicznej i wiąże się często z koniecznością przyjęcia nowego modelu zarządzania [Guy, Essinger, 2002, s. 29]. Outsourcing traktowany jest jako strategiczny wybór sposobu funkcjonowania [Trocki, 2001, s. 43-44]. Podejście takie kojarzone jest ponadto z organizacjami zainteresowanymi korzystaniem z zasobów zewnętrznych w skali międzynarodowej dostrzegającymi profity z różnic poziomów rozwoju rynków: (1) rynku świadczenia usług czy realizacji produkcji przez vendorów outsourcingu oraz (2) rynku sprzedaży tychże usług i produktów (także po dalszym przetworzeniu) przez podmiot zlecający produkcję czy usługi. Ten typ outsourcingu nosi nazwę offshoringu i często w praktyce pociąga za sobą wiele trudności. W efekcie coraz częściej mówi się o nearshoringu. O ile offshoring wiąże się ze współpracą z partnerami z odległych, zarówno geograficznie, jak i kulturowo i komunikacyjnie krajów, nearshoring podkreśla partnerstwo z „niedalekiej okolicy”. Doświadczenia praktyczne wielu podmiotów udowodniły, że budowanie łańcuchów wartości w ramach współpracy firm z sąsiadami pozwala uniknąć wielu niespodzianek pojawiających się podczas wspólnych interesów z „egzotycznymi”

partnerami, które to wpływają na obniżanie osiąganych korzyści i wymagają dodatkowych zabiegów [Mathew, 2011, s. 179-200; Rottman, Lacity, 2008, s. 259-275].

Znaleźć można także opinie, że „(...) wszystkie firmy stosują outsourcing, bowiem mają dostawców i kooperantów” [Obłój, 1999]. Kiedyś firmy samodzielnie dostarczały swoją korespondencję biznesową, z upływem czasu zaczęły jednak korzystać z usług poczty, następnie firm kurierskich, a obecnie coraz częściej wykorzystują usługi elektroniczne i trudno sobie wyobrazić powrót do dystrybucji przesyłek jedynie własnymi zasobami. Z jednej strony wydawać się może, że pojęcie outsourcingu jest w wielu przypadkach stosowane zbyt szeroko, żeby nie powiedzieć nadużywane. Z drugiej strony podkreśla to popularność koncepcji czy raczej konieczność współpracy na różnych poziomach i w zróżnicowanym zakresie, co jest cechą charakterystyczną współczesnego biznesu.

O ile więc outsourcing przeszedł długą drogę ewolucji od doraźnej metody poprawy efektywności poprzez redukcję kosztów do kompleksowego ujęcia strategicznego, nie znaczy to, iż percepcja decydentów mikro i małych firm dostrzega i podporządkowuje się tym zmianom. A pamiętać należy, iż w gospodarkach rynkowych zdecydowana większość podmiotów gospodarujących to firmy

Rys. 1. Przyczyny outsourcingu, procent firm, które wskazały daną przyczynę jako ważną lub bardzo ważną



niewielkie, mające ważki udział w kształtowaniu siły i wartości gospodarki.

## Obraz outsourcingu w badaniach

Wyniki badań [PricewaterhouseCoopers, 2009] przeprowadzonych w 2007 roku przez PricewaterhouseCoopers na próbie 292 firm z 19 krajów, będących klientami oraz dostawcami usług outsourcingowych, prowadzą do wniosku, iż outsourcing rozwija się, dojrzewa i ewoluuje, przechodząc od obniżki kosztów w kierunku dostarczania wartości. Badania wskazują na rozwój multisourcingu, zmiany w relacjach z klientami i dostawcami, pojawienie się nowych interesariuszy i nowych modeli nadzoru. Potwierdzają także wzrost kompleksowości outsourcingu jako efekt naturalnego dojrzewania strategii biznesowych i przejaw wzrostu globalizacji środowiska biznesu. Klienci oczekują ściślejszej współpracy z wieloma dostawcami w celu definiowania standardów i procesów uwalniających potencjał globalnej działalności, otwartych modeli biznesu oraz joint ventures. Outsourcing stał się tak samo zróżnicowany jak sam biznes, zależny od kraju, sektora czy strategii firmy, charakteryzują go coraz bardziej pomysłowi dostawcy, roz-

wijana automatyzacja oraz coraz lepiej poinformowani nabywcy, co prowadzi do długoterminowych stabilnych umów outsourcingowych. 87% klientów uważa, iż współczesny outsourcing dostarcza korzyści zaprojektowanych z uwzględnieniem konkretnej sytuacji biznesowej. Wśród przyczyn outsourcingu jako ważny lub bardzo ważny czynnik, obok kosztów (*lower costs*), pojawia się możliwość korzystania z pracy wyróżniających się fachowców (*gain access to talent*) czy zlecenie czynności, które mogą być wykonane lepiej (*farm out activities that others can do better*). Przyczyny outsourcingu przedstawia rysunek 1.

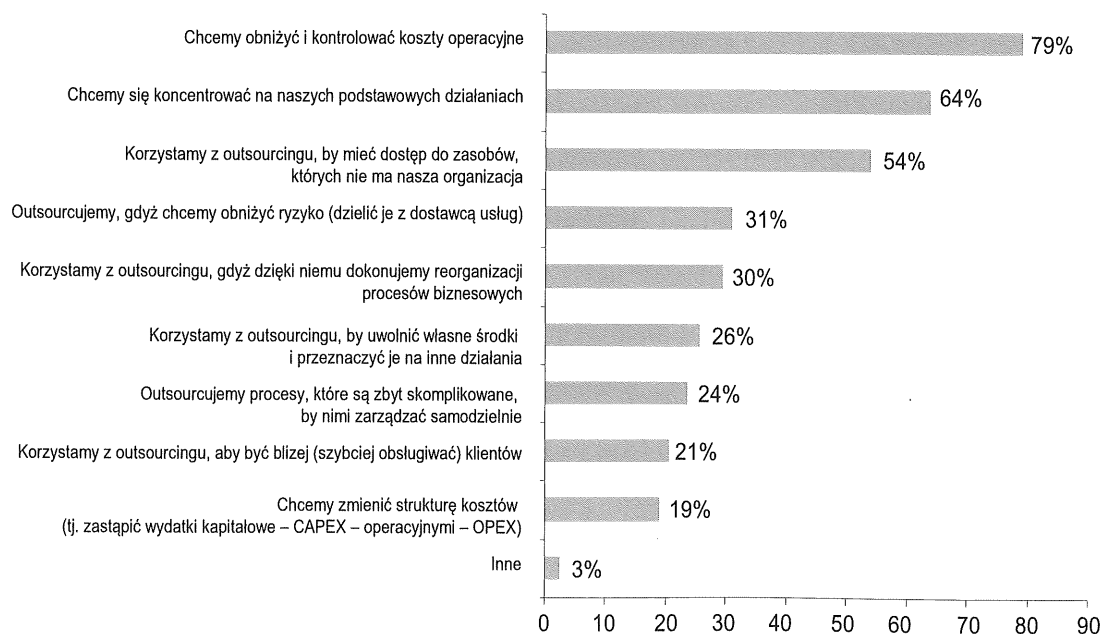
Interesujące wydaje się spostrzeżenie, że firmy coraz częściej zlecają swoją działalność podstawową, na co wskazało 53% respondentów, przy czym autorzy badania podkreślają, że interpretację działalności podstawowej pozostawiono samym respondentom i może być to różnie definiowane przez poszczególne osoby w kontekście ich biznesu.

Warto zwrócić uwagę, iż raport z badań, w którym często padają stwierdzenia typu: outsourcing staje się czymś nowym, kluczowe rynki przejmują outsourcing działalności podstawowej czy outsourcing wkracza w drugą falę jest syntezą postaw i deklaracji decydentów przedsiębiorstw, wśród których 51% osiąga dochody przekraczające miliard

dolarów amerykańskich, a 16% większe niż 10 miliardów dolarów. W przedstawianych w tekście przykładach padają nazwy takich firm, jak: Apple, IBM, Ericsson, Nokia, Siemens, General Motors czy Bharti Artel – indyjska firma telekomunikacyjna operująca w 19 krajach Azji i Afryki. Pozwala to wnioskować, że opracowanie w dużej mierze przedstawia punkt widzenia oraz doświadczenia z outsourcingu przez pryzmat korporacji globalnych, które bez angażowania wielu partnerów z różnych krajów nie byłyby w stanie funkcjonować.

Z badania „Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw” [Radło, Ciesielska, 2011; *Dojrzałość...*, 2011] przeprowadzonego w sierpniu 2010 r. wśród 200 polskich firm przemysłowych i usługowych zatrudniających co najmniej 50 osób wynika, że aż 93% respondentów stosuje outsourcing. Wśród zadań realizowanych przez partnera zewnętrznego najczęściej wymieniane są szkolenia, transport i usługi czystości, około 1/3 respondentów wskazuje na IT oraz dystrybucję i logistykę. Odpowiedzi dotyczące działań marketingowych, sprzedażowych czy badawczo-rozwojowych oscylują w granicach 20-30 procent. Natomiast co piąta organizacja wymienia wśród outsourcingowanych czynności pozyskanie odzieży ochronnej i urządzeń związanych z higieną. Zdaniem autorów badania dla

Rys. 2. Główne motywy korzystania z outsourcingu



większości przebadanych firm outsourcing ma znaczenie taktyczne – obniżenie kosztów i pozyskanie nowych zasobów – lub transakcyjne, które wynika z bieżących potrzeb. Zaledwie co dziesiąty ankietowany postrzega outsourcing jako narzędzie strategiczne, które przyczynia się do reorganizacji procesów biznesowych. Główne motywy korzystania z outsourcingu deklarowane przez polskie przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 2.

Wskazane wyniki badań, jak również motywy zaprezentowane na rysunku 2 ukazują znacznie odmienną sytuację od tej, która wyłania się z badania PricewaterhouseCoopers. Przywołane wyniki badań nie pozwalają na dokonanie pełnej analizy ze względu na brak szczegółowej charakterystyki podmiotów. Przedstawiony obraz sugeruje jednak, że badania realizowane w krajach rozwiniętych skupiają się często na dużych przedsiębiorstwach prowadzących działalność w skali międzynarodowej, badaniami krajowymi objęte są organizacje mniejsze, operujące na węższych rynkach. Potrzeby i oczekiwania oraz percepcja zagadnień związanych z outsourcingiem w przypadku podmiotów objętych przytoczonymi badaniami najprawdopodobniej znacząco się różni. Mając na uwadze ograniczenia w porównaniu obu badań, wynikające m.in. z przyjętych metodyk czy też próby badawczej, wysunąć można wnioski, że „polski outsourcing” znajduje się we wcześniejszej fazie rozwoju i reguły współpracy ukształtowane zostały odmiennie.

Zbliżony obraz polskich firm prezentuje Lichtarski na podstawie badań przeprowadzonych wśród właścicieli i kadry kierowniczej małych i średnich firm – słuchaczy studiów podyplomowych [Lichtarski, 2009, s. 453-459]. Outsourcing jest w ocenie respondentów powszechny, jego stosowanie zadeklarowało prawie 83% badanych przedsiębiorstw. Wśród przejawów stosowania koncepcji wskazano na (wg częstości wskazań): obsługę księgowo-finansową, doradztwo podatkowe, informatykę, doradztwo prawne, ochronę i sprzętanie, windykację należności, kadry i płace oraz marketing. Są to zdecydowanie funkcje pomocnicze. Enumeracja nie wskazuje na strategiczne ujęcie koncepcji outsourcingu w modelach badanych przedsiębiorstw. Ponadto prezentowane są wnioski mówiące, że mniejsze firmy czę-

ściej angażują się w tymczasowe konfiguracje (44,4% mikro, 21,7% małych i 11,1% średnich przedsiębiorstw). Partnerstwo jest więc częścią ich strategii, ale raczej nie partnerstwo strategiczne. Wnioski te wskazują na większe zaangażowanie we wdrażaniu modelu organizacji wirtualnej.

## Model dojrzałości współpracy w outsourcingu

Gottschalk i Solli-Saether opracowali model dojrzałości współpracy w outsourcingu IT<sup>1</sup>, zakładający kolejne fazy, przez które przechodzą organizacje opierające działalność na wykorzystywaniu zasobów zewnętrznych. Zainteresowanie przejściem do kolejnej fazy następuje po rozwiązaniu wszystkich problemów pojawiających się na obecnym etapie dojrzałości. Firmy, które znajdują się na etapie pierwszym, zainteresowane są przede wszystkim korzyściami ekonomicznymi, wzrostem efektywności, jak również wdrożeniem zasad współpracy z partnerami biznesowymi w ramach outsourcingu. Współpraca polega głównie na wykonywaniu usług poprzez podmiot outsourcingowy. Przejście do etapu drugiego oznacza zwiększenie zainteresowania możliwościami wykorzystania zasobów będących w gestii partnera zewnętrznego. Pojawiają się pytania o identyfikowanie kluczowych kompetencji klienta, innowacje technologiczne, zacieśnianie współpracy, obejmując m.in. wspólne planowanie działań oraz poszukiwanie możliwości wzrostu jakości świadczonych usług. Etap ten wpływa wyraźnie na zmiany wewnętrznego porządku firmy zlecającej. Przejście do ostatniego – trzeciego etapu – zakłada wzmocnienie relacji partnerskich opartych na zaufaniu, wspólnych celach i inwestycjach, doskonaleniu współpracy i wspólnym rozwiązywaniu problemów. Nazwy nadane poszczególnym etapom ukazują kierunki koncentracji zainteresowania i tak: etap pierwszy to tzw. etap kosztowy, drugi – zasobowy, trzeci natomiast to etap partnerski. Istotne jest, aby obie strony koncentrowały się na charakterystycznych elementach wynikających z etapu, w ramach którego odbywa się współpraca. Kluczem do współpracy jest zrozumienie etapu oraz kierunku rozwoju tej współpracy [Gottschalk, Solli-Saether,

2006, s. 200-210; Gottschalk, Solli-Saether, 2008, s. 635-649; Wodecka-Hyjek, 2011, s. 18-21].

Badania przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers wśród dużych przedsiębiorstw o zasięgu globalnym wskazują, że ich oczekiwania i zaangażowanie wykorzystania koncepcji outsourcingu oscylują wokół trzeciego etapu modelu dojrzałości – etapu partnerskiego. Polskie przedsiębiorstwa wykorzystują omawianą koncepcję w mniej wyrafinowany sposób, i uśredniając plasują się pomiędzy etapem 1 i 2, podkreślając zainteresowanie redukcją kosztów oraz zasobami, którymi nie dysponują. Jednocześnie pamiętać należy o wskazanych ograniczeniach porównywalności badań. Korzystanie z zasobów zewnętrznych odpowiadać powinno bieżącej sytuacji biznesowej, właściwy model współpracy powinien być wypadkową konkretnych, bieżących uwarunkowań. Nie należy więc traktować wyższych poziomów modelu dojrzałości jako pożądanych, a raczej jako potencjalnie możliwych kierunków ewolucji w przypadku identyfikacji zmian warunków funkcjonowania.

## Podsumowanie

Wyniki przywołanych badań analizowane w kontekście modelu dojrzałości współpracy potwierdzają, że różne organizacje mają odmiennie preferencje odnośnie współpracy z partnerami biznesowymi. Preferencje wydają się być w dużej mierze wypadkową rozmiaru organizacji oraz skali działalności.

Stawiane więc postulaty, które często pojawiają się w literaturze, że outsourcing przeszedł ewolucję i jest narzędziem strategicznym czy też prawdziwe efekty zostają uzyskane dopiero po strategicznym wdrożeniu koncepcji, nie muszą odnosić się do wszystkich podmiotów bez wyjątku. Pamiętać należy także, iż możliwości oferowane przez technologie teleinformatyczne, a w konsekwencji przez e-biznes i wirtualizację działalności gospodarczej zmieniają sposób postrzegania współpracy oraz poszukiwania elastyczności na dynamicznych rynkach. Tym samym wydaje się, że pojawia się konieczność rozwoju wiedzy w kontekście nowych układów



temporalnych outsourcingu. Druga warta rozważenia luka poznawcza widoczna jest w obszarze podmiotowym. Jest ona konsekwencją koncentracji na dużych organizacjach o zasięgu międzynarodowym. Wzrost znaczenia rynków elektronicznych stawia jednak w nowym świetle podmioty mikro, małe i średnie, które dzięki wpisaniu w swój model biznesu współpracy (często podlegającej dynamicznym rekonfiguracjom) znakomicie odnajdują się we współczesnych realiach.

Istotniejsze od rozważań „wyższości” outsourcingu strategicznego nad taktycznym wydaje się, aby mieć na uwadze różnicę pomiędzy outsourcingiem a zwykłym zlecaniem określonych czynności. Outsourcing różni się od zlecenia koniecznością zdefiniowania wymagań i wyników oraz sposobów ich pomiaru. Dzięki temu możliwe jest kupowanie wyników zamiast środków do ich osiągnięcia. Daje to elastyczność, czyli zdolność do szybkiego reagowania na pojawiające się potrzeby bez konieczności angażowania się w zakup nowych środków oraz wprowadzania znaczących zmian w organizacji. Nabywanie wyników pozostawia również swobodę w wyborze działania dostawcy usług, a tym samym ma on możliwość wykorzystania całej swojej wiedzy i doświadczenia w doborze drogi osiągnięcia założonych efektów. W przypadku zlecenia czynności klient ingeruje w zachowanie dostawcy, często przy braku odpowiednich kompetencji. Dla przykładu podpisując kontrakt z agencją ochrony mienia należy „kupować” bezpieczeństwo chronionych obiektów. Umowa na obchód budynków 2 razy na godzinę i comiesięczny przegląd sys-

temu alarmowego to zlecenie czynności, niekoniecznie adekwatnych do sytuacji.

Zgodnie z modelem dojrzałości współpracy w outsourcingu zaprezentowanym przez Gottschalka i Solli-Saethera przyjąć można, iż polskie firmy w miarę upływu czasu przechodzić będą przez kolejne fazy dojrzałości. Cenną lekcją może być analizowanie zachowań i preferencji, motywów i obaw oraz sukcesów i porażek organizacji, które są bardziej zaawansowane w rozwijaniu modelu biznesu opartego na współpracy. Organizacje te mogą być swego rodzaju benchmarkiem, pozwalającym na wybór ścieżki rozwoju minimalizującej ryzyko i pozwalającej na wykorzystanie doświadczeń i najlepszych znanych praktyk.

DR KAROL KUCZERA

Wydział Nauk Ekonomicznych  
i Zarządzania  
Uniwersytetu Szczecińskiego

## PRZYPIS

- <sup>1)</sup> Model dotyczy outsourcingu IT, choć wydaje się, że może być interpretowany w szerszym kontekście. Wynika to z jego ogólnej postaci, jak również procedury wnioskowania w oparciu o teorie ekonomiczne, jak np. teoria kosztów transakcyjnych, teoria agencji czy teoria granic organizacji, które nie odnoszą się bezpośrednio do technologii teleinformatycznych i związanych z nią sfer aktywności firm.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw – relacja z debaty*, [http://www.outsourcing.com.pl/18695,relacja\\_z\\_debaty\\_outsourcingowej.html](http://www.outsourcing.com.pl/18695,relacja_z_debaty_outsourcingowej.html) [12.07.2011].
- [2] GOTTSCHALK P., SOLLI-SAETHER H., *Maturity Model for IT Outsourcing Relationships*, „Industrial Management & Data Systems” 2006, vol. 106, Iss. 2.
- [3] GUY CH.L., ESSINGER J., *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [4] LICHTARSKI J., *Wirtualizacja działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2009.
- [5] MATHEW S.K., *Mitigation of Risks Due to Service Provider Behavior in Offshore Software Development. A Relationship Approach*, „Strategic Outsourcing: An International Journal” 2011, vol. 4, no. 2.
- [6] NIEMCZYK J., *Wyróżniki, budowa i zachowania strategiczne układów outsourcingowych*, AE we Wrocławiu, Wrocław 2006.
- [7] OBŁÓJ K., *Strategia nowoczesnej firmy w wykorzystaniu outsourcingu. Materiały na konferencję: Outsourcing funkcjonowania firmy poprzez obsługę zewnętrzną*, Institute for International Research, Warszawa 1999.
- [8] *Outsourcing Comes of Age: The Rise of Collaborative Partnering*, PricewaterhouseCoopers 2009.
- [9] RADŁO M., CIESIELSKA D., *Dojrzałość outsourcingowa polskich przedsiębiorstw*, [http://www.outsourcing.com.pl/17873,dojrzalosc\\_outsourcingowa\\_polskich\\_przedsiębiorstw.html](http://www.outsourcing.com.pl/17873,dojrzalosc_outsourcingowa_polskich_przedsiębiorstw.html) [12.07.2011].
- [10] ROTTMAN J.W., LACITY M.C., *A US Client's Learning from Outsourcing IT Work Offshore*, „Information Systems Frontier” 2008, vol. 10, no. 2.
- [11] SOLLI-SAETHER H., GOTTSCHALK P., *Maturity in IT Outsourcing Relationships: An Exploratory Study of Client Companies*, „Industrial Management & Data Systems” 2008, vol. 108, Iss. 5.
- [12] TROCKI M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001.
- [13] WODECKA-HYJEK A., *Modele dojrzałości organizacyjnej narzędziem oceny współpracy w outsourcingu*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2011.

## SCOPE AND FORM OF OUTSOURCING IN THE FACE OF EMPIRICAL RESEARCH

### SUMMARY

The paper presents the main conclusions from the surveys on outsourcing conducted on large global enterprises and on considerably smaller Polish ones. Some differences in perception and application of the concept of outsourcing by decision-makers are indicated. Furthermore, attention is focused on the outsourcing relationships maturity model and the significance of differences in implementation of outsourcing for Polish enterprises.

**Key words:** outsourcing, differences in application of outsourcing, cooperation