



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Katarzyna Budzyńska

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

WPŁYW OUTSOURCINGU NA KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA

IMPACT OUTSOURCING OF COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

Key words: outsourcing, competition, food businesses

Słowa kluczowe: outsourcing, konkurencyjność, przedsiębiorstwa spożywcze

Abstrakt. Celem opracowania było przedstawienie możliwości i zagrożeń wynikających z wykorzystania outsourcingu w procesie kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wykorzystanie outsourcingu może wpływać na czynniki, które decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa. Wysoki poziom konkurencyjności powinien zapewnić przedsiębiorstwu zdolność do utrzymywania oraz powiększania udziałów rynkowych i zrównoważonego rozwoju w długim okresie. Polski sektor spożywczy jest konkurencyjny dla pozostałych krajów UE z uwagi na ceny surowców rolnych oraz relatywnie niskie koszty przetwórstwa. Dlatego przedsiębiorstwa spożywcze powinny rozwijać i wzmacniać swój potencjał konkurencyjny, który zapewni im przewagę konkurencyjną. Mogą to realizować za pomocą różnych strategii zarządzania, m.in. za pomocą outsourcingu.

Wstęp

W ostatnich latach globalizacja gospodarcza wyraźnie się nasiliła. Wymusza to na przedsiębiorstwach, aby podejmowały wyzwania dotyczące zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku. Globalizacja ma także duży wpływ na produkcję żywności, a przede wszystkim na rolnictwo. Podejmowanie przez przedsiębiorstwa wyzwania zwiększania konkurencyjności jest kluczowym elementem ich zarządzania. Konkurencja formułuje zdolność oraz umiejętność przedsiębiorstwa do skutecznego utrzymania się i zdobywania rynków zbytu. Według Stankiewicza, konkurencja jest to proces, w którym podmioty rynkowe konkurują między sobą w dążeniach do zbliżonych celów, co oznacza, że działania podejmowane przez jednych dla zrealizowania określonych celów utrudniają (a nawet niekiedy uniemożliwiają) zrealizowanie takich samych celów przez innych [Stankiewicz 2005].

Przedsiębiorstwa rolno-spożywcze powinny świadomie tworzyć swoją konkurencyjność, która we współczesnym świecie jest podstawowym mechanizmem ekonomicznym. Rozwijanie i wzmocnienie swojego potencjału konkurencyjnego, który zapewni im przewagę konkurencyjną, może być realizowane za pomocą różnych strategii zarządzania. Jedną z takich strategii może być outsourcing.

W artykule przedstawiono możliwości i zagrożenia wynikające z wykorzystania outsourcingu w procesie kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Dokonano przeglądu literatury z zakresu outsourcingu jako współczesnej koncepcji zarządzania, jego roli w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ekonomicznych i organizacyjnych aspektów wykorzystania outsourcingu.

Istota outsourcingu

Porter wdrożył koncepcję łańcucha wartości, która określa, że nie szuka się przewagi konkurencyjnej w przedsiębiorstwie jako całości. W przedsiębiorstwie są realizowane różne czynności, które biorą udział w kreowaniu wartości produktu. Niektóre z nich mogą być słabą stroną łańcucha i wpływać na zmniejszenie jego wartości [Pierścionek 2011]. Dlatego zdefiniowanie kluczowych kompetencji i skupienie się na nich oraz zlecenie pozostałych działalności na zewnątrz może wpłynąć na większą efektywność działania firmy.

Pojęcie „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego (*outside – reusorce – using*) i oznacza korzystanie z zasobów zewnętrznych. Proces ten składa się on z dwóch etapów. W pierwszym występuje przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, które jest nazywane przedsięwzięciem, natomiast druga część procesu dotyczy długoterminowej współpracy partnerskiej z jednostką zewnętrzną [Kopczyński 2010].

Głównym zadaniem outsourcingu jest oddzielenie z przedsiębiorstwa określonych zadań i zlecenie ich firmie zewnętrznej. Wykorzystuje się cudze zasoby w postaci pojazdów, nieruchomości i pracowników do realizacji własnych zadań. Coraz częściej opłacalne staje się wydzielanie z przedsiębiorstwa zadań, które nie są kluczowe dla osiągania przez nie sukcesów na rynku, a ich realizacja wymaga zaangażowania dużych środków. Główną zaletą outsourcingu jest to, że pozwala on firmom skupić się na kluczowych kompetencjach i realizacji tych zadań, które decydują o sukcesie firmy na rynku i są dla tego sukcesu kluczowe.

Outsourcing ma na celu poszukanie wszystkich tych zadań w przedsiębiorstwie, które podmiot zewnętrzny zrobiłby lepiej i taniej. Pozwala przedsiębiorstwom skupić się na tzw. duszy biznesu (ang. *core business*), czyli najważniejszych dla firmy obszarach działalności. W dużej mierze efektywność decyzji outsourcingowych zależy od właściwego zidentyfikowania obszarów, które można przekazać na zewnątrz, i tych, które powinny pozostać w strukturach organizacji [Kopczyński 2010]. Pozostałe czynności powierza się firmom zewnętrznym specjalizującym się w konkretnej dziedzinie. Na zewnątrz można przekazać m.in.: obsługę klienta, obsługę księgową, zarządzanie magazynami, transport. Ewolucja przedsiębiorstw o charakterze międzynarodowym spowodowała rozwój zjawiska outsourcingu. Przedsiębiorstwom międzynarodowym w praktyce trudno byłoby zajmować się wszystkim drobiazgami w kilkudziesięciu krajach i skupiać się na kluczowych sprawach i przy tym sprawnie rozwijać firmę. W niektórych przypadkach do zewnętrznych firm można zlecić wszystko – firmując jedynie produkowane u podwykonawców wyroby własnym logo i marką [Jurczak 2009]. Główne funkcje zlecane na zewnątrz w przedsiębiorstwie spożywczym to m.in.: logistyka, projektowanie nowych linii technologicznych, sezonowy wynajem urządzeń specjalistycznych, marketing, usługi finansowe, usługi kadrowe, sezonowe zatrudnianie dodatkowej siły roboczej.

Przedsiębiorstwa skupiające wewnątrz wszelkie możliwe zasoby i funkcje ustępują miejsca firmom, którym elastyczny system powiązań pozwala działać sprawniej i skuteczniej, a przy tym efektywniej ekonomicznie. Dlatego można zaobserwować wzrost znaczenia outsourcingu jako jednej z metod tworzenia efektywnej strategii zarządzania. Rozwiązania oparte na tej metodzie można rozpatrywać z punktu widzenia strategicznego i ekonomicznego. Kiedyś outsourcing był postrzegany przez pryzmat jednostkowych korzyści, obecnie zaczyna zyskiwać rangę strategicznego wyboru sposobu działania [Motylewska, Gościński 2010]. Outsourcing prowadzi do skoncentrowania się przedsiębiorstwa na kluczowej działalności, która decyduje o jego przewadze konkurencyjnej i szansach rozwojowych.

Zalety i wady outsourcingu

Outsourcing może prowadzić do zwiększenia elastyczności firmy oraz daje dostęp do najnowszych produktów i procesów. Ryzyko związane ze starzeniem się technologii spada na barki firmy outsourcingowej. Kapitał, który jest potrzebny do wytworzenia produktu lub wykonania usługi jest zdecydowanie niższy. Pozwala na wykorzystanie wiedzy specjalistycznej bez ponoszenia dodatkowych kosztów [Bengtsson, Berggren 2008]. Obecnie przedsiębiorstwa za pomocą outsourcingu mogą kształtować konkurencyjną przewagę rynkową przez wykorzystanie zewnętrznych specjalistycznych zasobów i możliwości [Matejun 2009]. Obniżenie kosztów operacyjnych wpływa na poprawę rentowności, która bezpośrednio wpływa na konkurencyjność. Wykorzystanie strategii outsourcingu może wpłynąć na większą elastyczność cenową podaży, istnieje możliwość znalezienia tańszych źródeł finansowania działalności oraz zrealizowania nowych inwestycji, które zwiększą konkurencyjność przedsiębiorstwa [Orliński 2013]. Dzięki tej strategii przedsiębiorstwa mogą uzyskać dostęp do specjalistycznej wiedzy, która jest niedostępna na rynku lub

Tabela 1. Zalety i wady outsourcingu
 Table 1. Advantages and disadvantages of out sourcing

Zalety/Advantages	Wady/Disadvantages
– oszczędności/<i>cost savings</i> – zdobywanie wiedzy z zewnątrz/<i>gain outside expertise</i> – zwiększone zyski/<i>increased profits</i> – poprawione operacje/<i>improved operations</i> – zwiększona efektywność biznesu/<i>enhanced business efficiency</i> – lepsze zarządzanie czasem/<i>better time management</i> – wzrost produktywności/<i>increased productivity</i> – przewaga konkurencyjna dzięki większej wydajności/<i>competitive advantage through greater productivity</i> – większa koncentracja na kluczowych kompetencjach/<i>increased focus on core competencies</i> – podział ryzyk biznesowych/<i>sharing of business risks</i>	– zwiększone koszty/<i>increased costs</i> – utrata kontroli/<i>loss of control</i> – negatywny wpływ na pracowników/<i>negative impact of employees</i> – negatywny wpływ na klientów/<i>negative impact of customers</i> – trudności w zarządzaniu relacji/<i>difficulties in managing relationship</i> – brak komunikacji/<i>lack of communication</i> – możliwość opóźnienia usług/<i>possibility of delayed services</i> – zamieszanie w zamówieniach/<i>contract confusion</i> – ukryte koszty/<i>possibility of hidden costs</i> – powolny czas reakcji i dostawy/<i>slow response time or delivery</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kłos 2009, Bozarth, Handfield 2007, Schniederjans, Schniederjans 2005]
 Source: own study based on [Kłos 2009, Bozarth, Handfield 2007, Schniederjans, Schniederjans 2005]

trzeba byłoby ponieść wysokie koszty. Szczególnie duże znaczenie ma to dla przedsiębiorstw zajmujących się zaawansowaną technologią, IT, biotechnologia itp. Podsumowanie zalet i wad outsourcingu zawarto w tabeli 1.

Outsourcing ma również negatywne strony. Zmniejszenie kosztów jest korzyścią płynącą z wykorzystania outsourcingu, ale zbyt duży nacisk na ich redukcję może wywierać na wykonawcy działanie na granicy opłacalności, co może rzutować na jakość usługi. Istnieje niebezpieczeństwo złego doboru firmy oferującej outsourcing, która nie ma odpowiedniego przygotowania merytorycznego, nie posiada odpowiednio wykwalifikowanej kadry lub nie ma praktycznego doświadczenia w realizowaniu projektów, które znajdują się w jej ofercie [Bengtsson, Berggren 2008]. Występuje ryzyko, że przedsiębiorstwa decydujące się na outsourcing mogą stracić ważne umiejętności i technologie, które są częścią ich kluczowych kompetencji. Dlatego firmy wykonują kontrolę nad najważniejszymi pracami projektowymi i operacjami, jak również starają się analizować na bieżąco oczekiwania klientów pod względem zaspokajania potrzeb, a przez to przeciwstawiają się takim zagrożeniom [Bozarth, Handfield 2007].

Ekonomiczne i organizacyjne aspekty outsourcingu

Podjęcie decyzji przez menadżerów o outsourcingu jest jedną z najważniejszych decyzji strategicznych. Liczba czynników pobudzających i ograniczających skuteczność outsourcingu jest zmienna oraz dynamiczna w czasie i przestrzeni. W tabeli 2 ukazano aspekty organizacyjne charakteryzujące outsourcing.

Menadżerowie powinni odpowiedzieć na pytanie, kiedy należy zastosować outsourcing. Głównym czynnikiem przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu oraz wyboru strategii jest analiza kosztów tej strategii, możliwość zrozumienia zmian struktury wielkości i popytu produktu lub usług, poziom jakości usług oraz możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej [Kurdia i in. 2011].

Struktura organizacyjna przy wykorzystaniu outsourcingu jest uproszczona, występuje także uproszczenie procedur organizacyjnych. Pozwala to przedsiębiorstwom na koncentrację na podstawowej działalności. Występuje również możliwość elastyczności zatrudnienia i zarządzania siłą roboczą. Dostawca outsourcingu odpowiada za zarządzanie pracownikami oraz odpowiedni ich wybór pod względem kwalifikacji [Gewald i in. 2009]. Przedsiębiorstwa zlecające niektóre swoje usługi mają możliwość rozwoju nowych kompetencji. Firmy za pomocą tej strategii mają

Tabela 2. Czynniki organizacyjne charakteryzujące outsourcing

Table 2. Organisational factors characteristic for outsourcing

Czynnik organizacyjny/ <i>Organisational factor</i>	Outsourcing/ <i>Outsourcing</i>
Koncentracja przedsiębiorstwa na podstawowej działalności przedsiębiorstwa/ <i>The company focusing on its core activity</i>	Wzrost efektywności koncentracji/ <i>Growth of concentration efficiency</i>
Struktura organizacyjna/ <i>Organisational structure</i>	uproszczona/ <i>simplified</i>
Liczba zatrudnionych pracowników/ <i>Number of employed workers</i>	niska/ <i>low</i>
Poziom obsługi i relacji z klientami/ <i>The level of customer service and relations</i>	niski/ <i>low</i>
Przejrzystość procesów zachodzących w firmie/ <i>Transparency of processes present within the company</i>	niska/ <i>low</i>
Poziom integracji organizacji/ <i>Organisation integration level</i>	niski/ <i>low</i>
stopień kontroli/ <i>Level of control</i>	niższy/ <i>lower</i>
Specjalizacja/ <i>Specialisation</i>	wyższa/ <i>higher</i>
Elastyczność na wahania cykliczne/ <i>Flexibility in response to cyclic fluctuations</i>	wyższa/ <i>higher</i>
Dostęp do nowoczesnej technologii/ <i>Access to new technologies</i>	wyższy/ <i>higher</i>
czas dostaw/ <i>Time of delivery</i>	krótki/ <i>short</i>
Możliwość utraty danych osobowych i informacji tajnych/ <i>Chances of losing personal data and sensitive data</i>	wysoka/ <i>high</i>
wydajność wewnętrzna/ <i>Internal efficiency</i>	niższa/ <i>lower</i>
Ryzyko/ <i>Risk</i>	podział ryzyka na zleceniodawcę i usługodawcę/ <i>risk divided between the ordering party and the service provider</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Trocki 2001]

Source: own study based on: [Trocki 2001]

możliwość płynnego dostosowania się do wahań sezonowych (np. popytu). Jest to szczególnie ważne w przypadku branży spożywczej. Pozwala to również na lepsze wykorzystanie potencjału czasu, który ma do swojej dyspozycji firma. W przypadku outsourcingu ryzyko jest rozdzielone pomiędzy usługodawcę i usługobiorcę. Istnieje jednak ryzyko utraty przez usługobiorcę takich elementów, jak: własność intelektualna, prawa do patentów, unikalne metody produkcyjne, strategie korporacyjne, kontakty z klientami. Informacje te stanowią o rzeczywistej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Bustinza i in. 2010].

Wielu menadżerów przy podejmowaniu decyzji o outsourcingu kierują się ekonomiczną racjonalnością. W tabeli 3 przedstawiono czynniki ekonomiczne charakteryzujące outsourcing.

Tabela 3. Czynniki ekonomiczne charakteryzujące outsourcing

Table 3. Economic factors characteristic for outsourcing

Czynnik ekonomiczne/ <i>Economic factor</i>	Outsourcing/ <i>Outsourcing</i>
Wolne środki finansowe/ <i>Free financial resources</i>	Duża możliwość wykorzystania na inne cele/ <i>Good possibility of using them for other purposes</i>
Aktywa przedsiębiorstwa/ <i>Company's assets</i>	Transfer aktywów do dostawców usług zewnętrznych/ <i>Transferring the assets to outside service providers</i>
Koszty utrzymania zapasów/ <i>Costs of stock keeping</i>	Niskie/ <i>Low</i>
Koszty osobowe/ <i>Personnel costs</i>	Mogą być niższe/ <i>Can be lower</i>
Koszty stałe/ <i>Fixed costs</i>	Niskie – zamiana w koszty zmienne, niższe koszty rozwoju/ <i>Low – change into variable costs, lower costs of development</i>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Trocki 2001, Quelin, Duhamel 2003]

Source: own study based on [Trocki 2001, Quelin, Duhamel 2003]

Wykorzystanie outsourcingu umożliwia zmniejszenie kapitału na środki trwałe wewnątrz przedsiębiorstwa produkcyjnego. To może prowadzić do obniżenia progu rentowności, co następnie pozwala zwiększyć rentowność kapitałów (ROE) [Kotabe i in. 2008]. Zauważalny jest wzrost dochodów przez zużycie kapitału w procesach kluczowych, które generują zyski, a wcześniej nie były korzystne ekonomicznie, kształtowanie przepływów pieniężnych za pomocą przekazywania środków trwałych i wartości niematerialnych. Po uwzględnieniu przez przedsiębiorstwa spożywcze kosztów stałych i dodaniu ich do kosztów produkcji, może się okazać, że produkcja we własnym zakresie jest o wiele droższa i bardziej opłacalny jest outsourcing. Istnieje ryzyko wystąpienia ukrytych kosztów, jeśli menadżerowie nie określą dokładnie warunków outsourcingu. Przedsiębiorstwo outsourcingowe jest postrzegane jako firma specjalistyczna, dlatego w przypadku wykorzystania outsourcingu w firmie występują niższe koszty rozwoju. Dzięki outsourcingowi firmy mają dostęp do nowoczesnych technologii, których nie mogą mieć we własnym zakresie bez ponoszenia dużych kosztów. Jest to jeden z głównych czynników tak dużej popularności outsourcingu wśród przedsiębiorstw. Istnieje ryzyko utracenia zdolności finansowej oraz niespodziewanych, dodatkowych kosztów transakcyjnych [Raiborn i in. 2009].

Podsumowanie

Obecnie konkurencja wymusza na firmach wybór odpowiedniej strategii zarządzania. Menadżerowie powinni przeanalizować, które działalności należy zlecić na zewnątrz i komu je powierzyć, a także na jaki okres oddać ich zarządzanie firmie zewnętrznej. Na konkurencyjność firm z sektora spożywczego wpływa wiele czynników, m.in.: niskie koszty produkcji i dystrybucji żywności, wysoki poziom integracji produkcji i kapitału, wysoka jakość produktów, ciągły rozwój technologii, wydajny system organizacji i zarządzania firmą.

Wykorzystując odpowiednio outsourcing można wpłynąć na czynniki, które decydują o konkurencyjności firmy. Przez utrzymanie wysokiego poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwo nabywa zdolność do utrzymania i powiększania swoich udziałów rynkowych, a także do zrównoważonego rozwoju w dłuższym okresie [Kociszewski, Szwacka-Mokrzycka 2011]. Przedsiębiorstwa mając dostęp do najnowocześniejszych umiejętności i technologii, które są niedostępne w organizacji, zwiększają jakość produktu, a przez to poprawiają swoją pozycję konkurencyjną.

Innowacyjność oraz przedsiębiorczość wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstw z sektora spożywczego. Dzięki innowacjom firmy spożywcze mają możliwość poszerzenia swojej oferty rynkowej o nowe produkty, może nastąpić wzrost jakości oferowanych produktów i usług, zapewnienie zadowolenia klientowi. Przedsiębiorstwa mogą zwiększyć swoją innowacyjność przez wykorzystanie outsourcingu [Dolata, Hadryjańska 2013].

Firmy powinny zlecić na zewnątrz te zadania, które zabierają dużo czasu, wymagają pracy oraz środków potrzebnych do ich wykonania. Outsourcing pozwala na zaoszczędzenie czasu, siły roboczej oraz skrócenie czasu realizacji. Menadżerowie powinni być świadomi, że outsourcing przynosi zarówno korzyści, jak i ryzyko, a każde przedsiębiorstwo powinno określić dla siebie odpowiednią strategię zarządzania, która poprawi jego konkurencyjność.

Literatura

- Bengtsson L., Berggren C. 2008: *The integrator's new advantage – The reassessment of outsourcing and production competence in a global telecom firm*, Europ. Manag. J., vol. 26, no. 5, 314-324.
- Bozarth C., Handfield R.B. 2007: *Introduction to Operations and Supply Chain Management*, Prentice Hall, New York, NY.
- Bustanza O.F., Arias-Aranda D., Gutierrez-Gutierrez L. 2010: *Outsourcing, competitive capabilities and performance: an empirical study in service firms*, Inter. J. Prod. Econ., vol. 126, no. 2, 276-288.
- Dolata M., Hadryjańska B. 2013: *Konkurencyjność przedsiębiorstw sektora rolno-spożywczego*, Zesz. Nauk. UPH w Siedlcach, seria "Administracja i Zarządzanie", nr 99, 187-199.
- Gewald H., Dibbern J. 2009: *Risks and benefits of business process outsourcing: A study of transaction services in the German banking industry*, Information & Management, vol. 46, no. 4, 249-257.

- Jurczak M. 2009: *Logistyka własna kontra outsourcing. Inżynieria i utrzymanie ruchu zakładów przemysłowych*, <http://www.utrzymanieruchu.pl>, dostęp: 13.06.2013.
- Kłos M. 2009: *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. Fachowe, Warszawa, 43-48.
- Kociszewski M., Szwacka-Mokrzycka J. 2011: *Uwarunkowania rozwoju przemysłu spożywczego po przystąpieniu Polski do UE*, Zesz. Nauk. SGGW, „Problemy Rolnictwa Światowego”, t. 11(26), 67-77.
- Kopczyński T. 2010: *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, PWE, Warszawa, 43-48.
- Kotabe M., Mol M.J., Murray J.Y. 2008: *Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective*, Industrial Marketing Management, vol. 37, no. 1, 37-45.
- Kurdia M.K., Abdul-Tharim A.H., Jaffar N., Azli M.S., Shuib M.N., Ab-Wahid A.M. 2011: *Outsourcing in facilities management. A literature review*, Procedia Engineering, Vol. 20, 445-457.
- Matejun M. 2009: *Wpływ outsourcingu na poziom konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Konkurencyjność jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź, 237-248.
- Motyłewska P., Gościński P. 2010: *Sprawny łańcuch dostaw i dystrybucja na miarę potrzeb klienta*, Logistyka, 5, 38.
- Orliński B. 2013: *Wpływ outsourcingu i offshoringu na konkurencyjność przedsiębiorstw w warunkach globalizacji*, [w:] W. Golnau (red.), *Zarządzanie i Finanse*, 1/2, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 229-240.
- Quelin B., Duhamel F. 2003: *Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy*, Europ. Manag. J., Vol. 21, Issue 5.
- Pierścionek Z. 2011: *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Raiborn C.A., Butler J.B., Massou M.F. 2009: *Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly*, Business Horizons, vol. 52, no. 4, 347-356.
- Schniederjans M.J., Schniederjans D.G. 2005: *Outsourcing and insourcing in an international context*, M.E. Sharpe, NY.
- Stankiewicz M.J. 2005: *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń, 18.
- Trocki M. 2001: *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.

Summary

The use of outsourcing can affect the factors that determine the competitiveness of the company. The high level of competitiveness should ensure the company's ability to endure and enlarge the market share and the sustainable development in the long term. Polish food sector is competitive to other EU countries due to agricultural product prices and relatively low processing costs. Therefore, food businesses should develop and strengthen its competitive potential, which will give them a competitive advantage. This can be accomplished using a variety of management strategies, including the outsourcing. The purpose of this article is to present the possibilities and risks arising from the use of outsourcing in the process of creating competitiveness.

Adres do korespondencji
Katarzyna Budzyńska, doktorantka UMCS
Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie
Katedra Ekonomii i Zarządzania
ul. Akademicka 13
20-950 Lublin
e-mail: katarzyna.budzynska@up.lublin.pl