

MAŁGORZATA PANKOWSKA

TEORIA KOSZTÓW TRANSAKCYJNYCH WEDŁUG OLIVIERA WILLIAMSONA

Współczesne przedsiębiorstwa, aby pokonać konkurentów i przetrwać na rynkach, zmuszone są do ciągłych wewnętrznych zmian organizacyjnych, poszukiwania różnych kooperantów i nowych form kooperacji. Jedną z nich, określaną jako outsourcing, oznacza zakup u zewnętrznego dystrybutora i wykorzystanie dóbr lub usług, które wcześniej były lub mogłyby być wytwarzane przy pomocy własnych sił i środków¹. Outsourcingiem objęte mogą być usługi przetwarzania danych i rozwoju oprogramowania realizowane przez specjalnie do tego celu powołaną firmę. Termin outsourcing nie dotyczy jedynie sfery usług informatycznych, lecz - ogólnie rzecz biorąc - stanowi wykorzystanie zewnętrznych, niezależnych od danego przedsiębiorstwa firm powołanych do realizowania szczególnych rodzajów działalności w przedsiębiorstwie. W tradycyjnej firmie, zakład lub grupa produkcyjna zarządza zakupem, przepływem materiałów, harmonogramowaniem, aktualną produkcją, magazynowaniem, transportem. W przypadku kontraktowania wszystkie te funkcje realizowane są przez zewnętrzne firmy, a problemy kontroli tych funkcji przez firmę kontraktującą czyli usługobiorcę zostaną zastąpione kontrolą i sterowaniem kooperacją z firmą zewnętrzną². W przedsiębiorstwie może działać wiele firm outsourcingowych, każda o określonej specjalności. W efekcie rozwija się tak zwana wirtualna organizacja, która czerpie korzyści synergii różnych podmiotów gospodarczych³. W strukturze organizacji wirtualnej wyróżnić można kontrahentów i poddostawców, firmy joint-ventures i spółki. Każda z firm działających w obrębie przedsiębiorstwa przyczynia się do realizacji zarówno celu nadrzędnego tej organizacji, jak i swoich własnych celów cząstkowych. W literaturze przedmiotu outsourcing postrzegany jest jako coś więcej niż zawarcie umowy na wykonanie określonej usługi. Outsourcing to forma partnerskiej współpracy, strategicznego aliansu, długotrwałego związku (5 - 10 lat) między firmą-klientem a sprzedawcą usługi⁴.

W każdym przedsiębiorstwie decyzja odnośnie do outsourcingu różnego rodzaju usług (np. usług przetwarzania danych) powinna być podejmowana

¹ S. Huff, *Outsourcing of information services*, Business Quarterly 1991, vol. 55, s. 62 - 65.

² J. L. Cavinato, *The logistics of contract manufacturing*, International Journal of Physical Distribution & Materials Management 1989, vol. 19, s. 77 - 84.

³ S. L. Goldman, *Cooperating to compete. From alliances to virtual companies*, CMA Magazine 1994, march, s. 14-17.

⁴ M. C. Lacity, R. Hirschheim, *Information systems outsourcing. Myths, metaphors and realities*, New York 1993.

samodzielnie i niezależnie, ponieważ różne przedsiębiorstwa mają różne struktury kosztów i odmienne są ich oczekiwania co do tego, jakiego rodzaju prace mają być wykonane w ramach zlecenia. Abstrahując można powiedzieć, że w tych przedsiębiorstwach, gdzie dana działalność różni się znacznie od działalności podstawowej i zarazem koszty jej prowadzenia wewnątrz przedsiębiorstwa są wysokie (kosztowne systemy komputerowe najnowszych generacji), zlecenie jej realizacji na zewnątrz jest właściwym rozwiązaniem. Natomiast tam, gdzie dana działalność jest strategicznie ważna, najlepiej prowadzić ją przy pomocy własnych sił i środków.

Teoretyczne podstawy outsourcingu zostały sformułowane na podstawie teorii kosztów transakcji O. Williamsona⁵. Uważa on, że koszty wytworzenia dóbr i usług obejmują nie tylko koszty produkcji, lecz także koszty transakcji. Te ostatnie - utożsamiane z kosztami koordynacji - obejmują koszty obserwacji (monitoring), kontroli (controlling) i zarządzania transakcjami⁶. Koszty koordynacji to koszty przetwarzania informacji wszystkich transakcji, niezbędnych do koordynacji czynności uczestniczących w procesie produkcji⁷; obejmują także koszty negocjowania ostatecznej wersji projektu oraz ceny, jakości i harmonogramu dostaw. Z kolei koszty produkcji to wszystkie koszty pierwotnie niezbędne do wytworzenia i dystrybucji dóbr i usług, takie jak koszty kapitału, siły roboczej, materiałów itd.⁸. Wobec powyższego, zarząd przedsiębiorstwa rozważa koszty całkowite (koszty produkcji + koszty transakcji) wówczas, gdy staje przed alternatywą: wykonać czy kupić daną usługę (*make or buy*). Na podstawie wielu przykładów O. Williamson twierdzi, że transakcja realizowana przy użyciu własnych zasobów jest bardziej opłacalna, ponieważ koszty transakcji związane z koniecznością ciągłego nadzorowania zewnętrznego dostawcy, dystrybutora usług, są większe niż oszczędności uzyskane dzięki jego większej wydajności pracy.

Teoria O. Williamsona jest w dużym stopniu oparta na teoriach H. Simona na temat organizacji i podejmowania decyzji⁹. Williamson zakłada, że zarząd firmy postępuje zgodnie z fazami modelu podejmowania decyzji Simona, w którym to modelu generowane są alternatywne rozwiązania do wyboru, koszty są wstępnie oszacowane i dokonuje się wyboru alternatywy o najniższych kosztach. Rozważając słuszność outsourcingu dla każdej transakcji zarząd firmy bada dwie możliwości: wytwarzać i realizować transakcję wewnątrznie przy użyciu własnych sił i środków (opcja hierarchii), czy dokonać zakupu transakcji w zewnętrznej, niezależnej firmie (opcja rynku). Dla każdej z alternatyw zarząd określa koszty produkcji i koszty transakcji i wtedy może dokonać wyboru alternatywy o najniższych kosztach.

⁵ Ibidem; także O. Williamson, *Transaction cost economics. The governance of contractual relations*, Journal of Law & Economics 1979, vol. 22, s. 233 - 261.

⁶ T. W. Malone, J. Yates, R. J. Benjamin, *Electronic markets and electronic hierarchies*, Communications of the ACM 1987, vol. 30, nr 6, s. 484 - 497.

⁷ M. Goliński, *Rynki elektroniczne - podstawowe pojęcia, obszary zastosowań i aspekty ekonomiczne*, Informatyka 1993, nr 7, s. 16 - 21.

⁸ Ibidem.

⁹ M.C. Lacity, R. Hirschheim, *Information systems outsourcing*.

Rynek i hierarchia to znane w literaturze ekonomicznej mechanizmy koordynujące przepływ strumieni dóbr i usług w gospodarce¹⁰. Rynek koordynuje przepływ dóbr i usług za pomocą oddziałujących na nim mechanizmów popytu i podaży, kształtujących charakter transakcji zachodzących między uczestnikami rynku. Wspomniane siły rynkowe determinują charakter, cenę, ilość oraz termin i sposób dostawy danego dobra czy usługi. Kupujący na podstawie najdogodniejszej dla niego kombinacji wymienionych czynników dokonuje wyboru między poszczególnymi ofertami. Hierarchia koordynuje przepływ dóbr i usług za pomocą instancji kontrolującej i nadzorującej. Instancja ta decyduje w sposób arbitralny o charakterze i o wyborze oferty¹¹. Podstawową konstrukcją teoretyczną dla O. Williamsona jest efektywność kosztów (*cost efficiency*). Jednakże koszty trudno jest oszacować. W literaturze przedmiotu wyróżnia się dodatkowo 6 czynników, które determinują wzrost kosztów transakcji:

- ograniczona racjonalność działania (*bounded rationality*) ze względu na limitowany dostęp do informacji;
- oportunizm, karierowiczostwo i nieuczciwe dążenie do realizacji własnych celów;
- niepewność realizacji celów i złożoność problemów rzeczywistości gospodarczej (*uncertainty and complexity*);
- niewielka liczba związków typu dystrybutor-klient (ze względu na istnienie oligopolu);
- asymetria informacji (*information impactedness*) polegająca na tym, że informacja odnosząca się do danej transakcji lub zbioru transakcji jest niesymetrycznie rozdzielana między partnerów wymiany;
- specyfika zasobów (*asset specificity*)¹².

O. Williamson uważa, że mechanizm koordynujący, jakim jest rynek, zapewnia niższe koszty produkcji niż mechanizm hierarchii ze względu na możliwość osiągnięcia tzw. korzyści dużej skali działalności. Firmy outsourcingowe usług informatycznych uzyskują niższe koszty prowadzenia działalności, ponieważ np. wykorzystują swój sprzęt komputerowy o dużej mocy obliczeniowej (komputery typu mainframe) i najnowsze oprogramowanie do obsługi wielu klientów równocześnie. Ale zgodnie z teorią Williamsona mechanizm rynkowy powoduje, że przedsiębiorstwa borykają się z wyższymi kosztami koordynacji, niż gdyby ta sama transakcja realizowana była za pomocą własnych zasobów pracy (por. tabela 1). Przedsiębiorstwa muszą liczyć się z koniecznością kontroli i obserwacji zachowania pracowników firmy outsourcingowej, którzy mogą postępować nieuczciwie. Kosztowne są także rozmowy wstępne, negocjacje, ustalanie warunków kontraktu, rozwiązywanie spornych problemów.

¹⁰ M. Goliński, *Rynki elektroniczne*; O. Williamson, *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organizations*, New York 1975.

¹¹ M. Goliński, *Rynki elektroniczne*, s. 17.

¹² G. R. Jones, Ch. L. Hill, *Transaction cost analysis of strategy structure choice*, Strategic Management Journal 1988, vol. 9, s. 159 -172.

Tabela 1

Zmienność kosztów w zależności od różnych mechanizmów koordynujących

Mechanizmy koordynujące	Koszty produkcji	Koszty koordynacji
Rynki	niskie	wysokie
Hierarchie	wysokie	niskie

Źródło: T. W. Malone, J. Yates, R. J. Benjamin, *Electronic markets and electronic hierarchies*, Communications of the ACM 1987, vol. 30, nr 6, s. 484 - 497.

Mechanizm hierarchii działa, gdy transakcja jest kreowana i realizowana wewnątrz przedsiębiorstwa. Koszty produkcji są wyższe, bo brak korzyści skali, jakimi cieszą się firmy outsourcingowe. Przedsiębiorstwa starają się zredukować koszty prowadzenia działalności (np. koszty przetwarzania danych) wysokie ze względu na cenę systemu komputerowego i kupują sprzęt starszej generacji (a więc tańszy) lub korzystają z usług firm leasingowych. O. Williamson uważa, że mechanizm hierarchii gwarantuje niższe koszty koordynacji niż mechanizm rynkowy, albowiem pracownicy danego przedsiębiorstwa - w przeciwieństwie do swych partnerów z zewnątrz - najczęściej nie mają sposobności do nieuczciwych zachowań, pozostając stale pod bezpośrednim nadzorem zarządu przedsiębiorstwa.

O. Williamson definiuje transakcję jako wymianę dóbr lub usług i klasyfikuje transakcje przyjmując dwa kryteria: częstotliwość i specyfikę zasobów¹³. Częstotliwość określa, czy transakcja jest sporadyczna, czy też powtarza się okresowo. Na przykład dokonanie inwestycji kapitałowych, takich jak zakup maszyn i budynków, opisywane jest jako transakcja sporadyczna. Zakup materiałów i urządzeń uważane jest za działanie powtarzające się ciągle. Specyfika zasobów odzwierciedla stopień odmienności, nietypowości transakcji. Transakcja traktowana jest jako specyficzna, niestandardowa, jeśli nie może być stosunkowo łatwo realizowana przez inne firmy ze względu na specyfikę lokalizacji (*site specificity*), specyfikę zasobów materialnych (*physical asset specificity*) i specyfikę zasobów ludzkich (*human asset specificity*). Specyfika lokalizacji powoduje, że pewne transakcje są dostępne tylko w określonych miejscach, a koszty transportu są wysokie. Na przykład dystrybutorzy wolą wynająć miejscowych pracowników niż godzić się na wydatki związane z przesunięciem ludzi z odległych obszarów. Specyfika zasobów materialnych dotyczy określenia, jakie specjalny sprzęt i wyposażenie muszą być użyte, by zrealizować transakcję. Pewne transakcje nie wymagają specjalistycznych urządzeń i kształtowania specjalnych linii produkcyjnych; inne - muszą być przygotowane zgodnie z wyraźnymi indywidualnymi życzeniami klienta, aby zaspokoić jego szczególne potrzeby. O. Williamson przywiązuje szczególną uwagę do specyfiki zasobów ludzkich, co oznacza, że specjalistyczna wiedza i umiejętności są wymagane przy realizacji transakcji. Specjalistyczne szkolenia, nagromadzona wiedza na temat zadań i procesów ekonomicznych w przedsiębiorstwie - to przykłady zasobów niematerialnych koniecznych do realizacji

¹³ M. C. Lacity, R. Hirschheim, *Information systems outsourcing*.

transakcji. Specyfika zasobów ludzkich to uznanie faktu, że ludzie nie są równi pod względem możliwości tworzenia produktów i usług, nawet biorąc pod uwagę ich doświadczenie. W literaturze przedmiotu nie tylko częstotliwość i specyfika zasobów, lecz także złożoność opisu produktu charakteryzuje transakcje¹⁴.

Złożoność opisu produktu odzwierciedla zasób informacji niezbędnej do określenia atrybutów produktu w dość szczegółowy sposób i do umożliwienia potencjalnym klientom dokonania swobodnego wyboru. Przykładowo, obligacje mogą mieć standardowy opis, podczas gdy system komputerowy ma charakter złożony. Czynniki te są często (choć nie zawsze) powiązane ze specyfiką zasobów, tzn. w wielu przypadkach specjalny zasób, taki jak specjalistyczne urządzenie, będzie wymagał bardziej złożonego opisu. Te dwa czynniki są logicznie niezależne, choć wbrew częstej korelacji. Węgiel dostarczany przez kopalnię położoną w pobliżu zakładu przetwórczego jest dobrem szczególnym ze względu na lokalizację (*high site specific*), choć opis samego produktu, jakim jest węgiel, jest stosunkowo prosty. Samochód obecnie uważany jest za produkt nie wymagający specjalnych zasobów, ale klienci wymagają dokładnego opisu. Zakładając, że pozostałe atrybuty danego produktu są mniej więcej podobne, bardzo prawdopodobne jest, że produkty o złożonym opisie będą tworzone przy zachowaniu koordynacji hierarchicznej (a nie rynkowej) ze względu na koszt informowania się wzajemnego stron na temat produktu. Koszty koordynacji są wyższe w przypadku mechanizmu rynkowego niż w przypadku hierarchii, ponieważ transakcje rynkowe wymagają kontaktowania się z możliwymi dostawcami w celu gromadzenia niezbędnych informacji i negocjowania kontraktów. Ponieważ bardziej złożone produkty wymagają większej wymiany informacji, zwiększają się koszty koordynacji. Wobec powyższego kupujący produkty złożone są bardziej skłonni do pozostawiania w związku z jednym wyróżnionym dostawcą, podczas gdy kupujący produkty proste mogą łatwo porównywać oferty wielu różnych dostawców na rynku¹⁵.

Biorąc pod uwagę kryterium specyfiki zasobów O. Williamson wyróżnia trzy rodzaje transakcji: typowe, wyjątkowe i mieszane (por. tabela 2).

Tabela 2

Klasyfikacja transakcji wg O. Williamsona

Częstotliwość	Specyfika zasobów: Transakcje		
	typowe	mieszane	wyjątkowe
Sporadyczna transakcja	zakup standardowego wyposażenia	zakup specjalistycznego sprzętu	konstrukcja fabryki
Powtarzająca się transakcja	zakup typowych materiałów	zakup specjalnych materiałów	przesyłanie półproduktów do określonych miejsc

Źródło: O. Williamson, *Transaction cost economics. The governance of contractual relations*, Journal of Law & Economics 1979, vol. 22, s. 233 - 261.

¹⁴ T. W. Malone, J. Yates, R. J. Benjamin, *Electronic markets*.

¹⁵ Ibidem.

Typowe transakcje wymagają jedynie standardowego wyposażenia i nie wymagają specjalistycznej wiedzy, ponieważ tego rodzaju transakcje nie są przygotowywane i realizowane na specjalne życzenie klienta. Na przykład zakup standardowego biurowego wyposażenia nie wiąże się ze specjalnymi zamówieniami kierowanymi do producenta, by ten przestrajał linię technologiczną, ani też nie wymaga pewnej wiedzy szczególnej na temat potrzeb tegoż klienta, aby transakcja została zrealizowana.

Transakcje wyjątkowe - w przeciwieństwie do typowych - wymagają specjalistycznego sprzętu i wiedzy. Przykładowo, przygotowywane na życzenie użytkownika oprogramowanie systemu komputerowego ma charakter wyjątkowy, ponieważ wymaga, znajomości i zrozumienia potrzeb informatyzacji firmy-klienta i całości kształtu procesów ekonomicznych zachodzących w danym przedsiębiorstwie.

Transakcje mieszane łączą w różnym stopniu cechy wyżej opisanych.

Przyjmując dwa kryteria: częstotliwość i specyfikę zasobów, O. Williamson wyróżnił cztery efektywne strategie koordynacji:

1. Koordynacja rynkowa - w przypadku występowania typowych, sporadycznych i typowych, powtarzających się transakcji;
2. Koordynacja rynkowa i zastosowanie umów trójstronnych - w przypadku transakcji sporadycznych, mieszanych i sporadycznych wyjątkowych;
3. Koordynacja rynkowa i korzystanie z umów dwustronnych - w przypadku transakcji mieszanych, powtarzających się;
4. Koordynacja hierarchiczna - w przypadku transakcji powtarzających się, wyjątkowych (por. tabela 3).

Tabela 3

Efektywne strategie koordynacji

Częstotliwość	Specyfika zasobów: Transakcje		
	typowe	mieszane	wyjątkowe
Sporadyczna transakcja	Koordynacja rynkowa	Koordynacja rynkowa i umowa trójstronna	
Powtarzająca się transakcja		Koordynacja rynkowa i umowa dwustronna	Koordynacja hierarchiczna

Źródło: O. Williamson, *Transaction cost economics. The governance of contractual relations*, Journal of Law & Economics 1979, vol. 22, s. 253.

O Williamson formułuje tezę, że koordynacja rynkowa jest najbardziej skutecznym mechanizmem zarządzania w przypadkach typowych, standardowych transakcji, zarówno gdy są one sporadyczne, jak i powtarzające się. Koordynacja rynkowa zapewnia niższe koszty produkcji. Dostawcy dóbr i usług są w stanie osiągnąć korzyści dużej skali działalności, ponieważ standardowe produkty lub usługi mogą być sprzedane wielu różnym klientom. Koszty koordynacji są również minimalne, a najczęściej po prostu pomijane, albowiem kupujący zwykle nie nadzoruje producenta, akceptuje przyjęte przez niego normy, a wszelkie reklamacje zgłasza już po dokonaniu zakupu.

Sporadyczne transakcje mieszane lub wyjątkowe wymagają koordynacji rynkowej, która gwarantuje zwykle niższe koszty produkcji, albowiem w przeciwnym razie firma musiałaby zgromadzić niezbędny kapitał i zatrudnić wyszkolony sztab ludzi, nawet jeśli zasoby te wykorzystywane byłyby tylko okresowo. Ale koszty transakcji ze względu na konieczność kontroli producenta-dystrybutora dóbr i usług w takich przypadkach mogą również być wysokie, dlatego firma powinna zabezpieczyć się przed nieprzewidzianymi sytuacjami konfliktowymi uwzględniając w zawieranej umowie udział niezależnych arbitrów, by pomogli rozwiązywać nabrzmiałe problemy¹⁶.

Koordinacja rynkowa jest skutecznym mechanizmem zarządzania w przypadku transakcji mieszanych, powtarzających się. Sprzedający czerpie zyski w postaci korzyści z działalności na dużą skalę, albowiem transakcje mieszane nie wymagają tak bardzo szczególnych zasobów. Koszty transakcji nie są wysokie, ponieważ obu partnerom zależy na kontynuowaniu współdziałania.

Przedsiębiorstwo zyskuje stałą podaż dóbr i usług, a dostawca ma ciągły strumień dochodów. Warunki, na których opiera się współpraca, są dokładnie opisane w umowie dwustronnej.

Koordinacja hierarchiczna zalecana jest w przypadku transakcji powtarzających się, nietypowych. Nietypowość transakcji powoduje, że koszty produkcji zawsze są wysokie, ale mechanizm rynkowy wyzwoliłby jeszcze dodatkowo wysokie koszty koordynacji, ponieważ transakcja jest dokonywana często, zachodzi zatem konieczność rozbudowania systemu kontroli i monitoringu zaangażowanych w transakcję osób. O. Williamson uważa, że koszty koordynacji mogą być znacznie wyższe, jeśli dystrybutor produktów i usług będzie zachowywał się nieuczciwie. Na szczęście skuteczny mechanizm rynkowy minimalizuje sposobność oportunistycznego zachowania, ponieważ rywalizacja między oferującymi usługi czyni skłonności do oportunistyki mało efektywnymi¹⁷. Oportunistyczne zachowanie jest możliwe wówczas, kiedy istnieje mała liczba dostawców i kupujący ma niewielki wybór. Klient jest wówczas w pozycji słabszej. Lepiej jest, gdy sprzedawców jest wielu, klient może wybrać dystrybutora produktów i usług, a spośród wielu stara się wyszukać takiego, u którego ceny usług są najniższe. Na tym wstępnym etapie oportunistyka nie jest jeszcze poważnym zagrożeniem, ale w okresie negocjowania kontraktu, ze względu na możliwość zgromadzenia dodatkowej wiedzy o kliencie, sprzedawca przechodzi na bardziej uprzywilejowaną pozycję w stosunku do innych potencjalnych kooperantów i to stwarza mu okazję do oportunistyki. W efekcie firma decydując się na outsourcing może nie zaoszczędzić tak dużo, jak się tego pierwotnie spodziewano. Sprzedawca może obciążyć klienta dodatkowymi opłatami lub nie wywiązywać się ze zobowiązań mimo obietnic. Jedynie wcześniej przygotowana, dokładna, szczegółowa, pisemna umowa jest sposobem obrony przed nieuczciwym kooperantem.

Dla każdego typu transakcji O. Williamson proponuje stosowny typ kontraktu (por. tabela 4).

¹⁶ M. C. Lacity, R. Hirschheim, *Information systems outsourcing*.

Klasyczne kontrakty występują w sytuacji, gdy przedmiotem wymiany jest skończony, homogeniczny, standardowy produkt lub usługa. Termin "sprzedaż" jest w tym przypadku lepszym określeniem niż "kontrakt, umowa zlecenia". Zwykle sprzedawca nie musi wiedzieć zbyt wiele o firmie klienta, aby dokonać transakcji. Przykładowo, transakcja to zakup żywności w sklepie spożywczym lub benzyny na stacji benzynowej.

Neoklasyczne kontrakty zawierane są wówczas, gdy transakcje mają sporadyczny charakter. Ponieważ takie transakcje dokonywane są jeden raz lub kilka razy, nie można przewidzieć wszystkich niespodziewanych przypadków i ująć ich w umowie. Stąd konieczność uwzględnienia w kontrakcie sposobu rozwiązywania zagadnień spornych. Na przykład do rozwiązywania sporów i oceny wykonania powierzonych zadań może być powołany zewnętrzny arbiter, co pozwala na zredukowanie kosztów ewentualnych spraw sądowych.

Kontrakty warunkowe zawierane są wówczas, gdy transakcje się powtarzają. W przeciwieństwie do kontraktów neoklasycznych, w których punktem odniesienia jest zawsze pewna umowa pierwotna, kontrakty warunkowe mogą z czasem ulegać zmianom, w miarę rozwijania się współpracy między klientem i sprzedawcą.

Tabela 4

Formy kontraktów zależne od rodzaju transakcji

Częstotliwość	Specyfikacja zasobów: Transakcje		
	typowe	mieszane	wyjatkowe
Sporadyczna transakcja	Kontrakty klasyczne	Kontrakty neoklasyczne	
Powtarzająca się transakcja		Kontrakty warunkowe	

Źródło: O. Williamson, *Transaction cost economics. The governance of contractual relations*, Journal of Law & Economics 1979, vol. 22, s. 253.

THEORY OF TRANSACTION COSTS ACCORDING TO OLIVER WILLIAMSON

S u m m a r y

The paper focuses on outsourcing, one of the theories lying at the grounds of successful cooperation. The issues concerning virtual organisation, H. Simon's theory, the market, hierarchy, specifics of the human assets, site specificity and material resources are briefly discussed. The complexity of the product description, typical and exceptional transactions and certain types of contracts are also considered.

It has been pointed out that within one company several outsourcing firms, each of a specific specialisation, may operate. Consequently, a so-called virtual organisation develops. Such an organisation benefits from the fact those different businesses cooperate with one another.

¹⁷ O. Williamson, *Markets and hierarchies*, s. 27.