

MAREK TOMASZEWSKI\*

## **Outsourcing a aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w wybranych krajach nadbałtyckich**

### **Wprowadzenie**

W dzisiejszych czasach coraz mniejsze znaczenie ma położenie geograficzne, odległość pomiędzy podmiotami gospodarczymi czy też odrębność językowa (Friedman 2006, s. 205). Taki stan rzeczy jest możliwy dzięki dostępnej technologii i infrastrukturze technicznej. Swobodny przepływ kapitału finansowego, ludzkiego i wiedzy sprzyja nawiązaniu współpracy pomiędzy poszczególnymi osobami, przedsiębiorstwami i uczelniami w każdej skali, nawet globalnej. Efektami tej współpracy są kolejne idee, bardziej zaawansowane badania oraz produkcja jeszcze bardziej zaawansowanych technologicznie wyrobów. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest pytanie, przed którym stoją już od pewnego czasu korporacje międzynarodowe: Czy opracować i produkować dany wyrób samodzielnie i sprowadzać specjalistów z danej dziedziny do swoich zakładów, czy też przenieść wyodrębnioną część działalności przedsiębiorstwa w miejsce, gdzie będzie ona realizowana przy jak najniższym koszcie? Odpowiedź na powyższe pytanie dostarcza rachunek ekonomiczny. Korporacje wybierają tańsze rozwiązanie. Przeniesienie wyodrębnionej części działalności korporacji nie dotyczy wyłącznie produkcji, do czego już chyba się wszyscy przyzwyczaili, ale także w coraz większym stopniu również B+R. Przykładowo firma Procter and Gamble planowała, że w 2010 r. 50% koncepcji nowych produktów powstanie poza przedsiębiorstwem. Inny potentat z sektora farmaceutycznego, GlaxoSmithKline, w celu obniżenia kosztów wprowadzenia nowego leku na rynek łączy działalność B+R z innymi firmami biotechnologicznymi z Azji (Engardio, Einhorn 2005).

Fakt powszechnej globalizacji i dominującej roli międzynarodowych korporacji w różnych sektorach muszą uwzględnić w swojej działalności także małe i średnie przedsiębiorstwa. Nie są one w stanie samodzielnie konkurować z międzynarodowymi korporacjami, zarówno pod względem wysokości kosztów produkcji, jak i atrakcyjności rynkowej wytwarzanych produktów. Dlatego nawet małe i średnie przedsiębiorstwa nie mogą polegać wyłącznie na swoich własnych zasobach materialnych i niematerialnych (Hitt, Ireland, Lee 2000, s. 231–246; Desouza, Awazu, Jasimuddin 2005, s. 16–19; Carayannis 1999, s. 141–161; Cheshbrough 2003). Mają one świadomość, że w celu osiągnięcia sukcesu konieczne jest podjęcie współpracy z podmiotami zewnętrznymi w zakresie wymiany wiedzy, bardziej efektywnego wykorzystania dostępnych zasobów lub realizowania wspólnych pomysłów. Dla małych

\* Dr Marek Tomaszewski – Zakład Innowacji i Przedsiębiorczości, Uniwersytet Zielonogórski; e-mail: m.tomaszewski@wez.uz.zgora.pl

i średnich przedsiębiorstw, w warunkach powszechnej globalizacji, receptą na przetrwanie jest skupienie się na danej niszy rynkowej, w której będzie możliwość wykorzystania wysoko wyspecjalizowanej wiedzy i potencjału produkcyjnego. W tym celu podmioty te muszą systematycznie doskonalić swoje kluczowe umiejętności oraz współpracować z partnerami zewnętrznymi. Połączenie tych dwóch elementów, czyli wyspecjalizowanych zasobów będących do dyspozycji przedsiębiorstwa oraz wiedzy partnerów, umożliwia przedsiębiorstwom zwiększenie ich aktywności innowacyjnej (Sull 1999, s. 42–52).

Uzupełniające się aktywa przedsiębiorstw, szerszy i ulepszony asortyment oferowanych produktów lub usług sprzyjają zwiększeniu zasięgu oddziaływania przedsiębiorstw, przez co następuje poprawa ich pozycji konkurencyjnej (Herrmann, Tomczak, Befurt 2006, s. 20–43; Benner, Tushman 2003, s. 238–256; March 1991, s. 71–870). Należy również pamiętać, że w dzisiejszych czasach innowacje globalne (pionierskie) mają interdyscyplinarny charakter. Specjalista w jednej dziedzinie jest w stanie usprawnić rozwiązania tylko ze znanej mu dziedziny. Oznacza to, że małe i średnie przedsiębiorstwa indywidualnie nie mają potencjału do stworzenia innowacji pionierskich. Wymusza to na nich konieczność podjęcia współpracy z podmiotami funkcjonującymi w innych sektorach. Jedną z form współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami jest outsourcing.

## 1. Pojęcie, zalety i problemy związane z outsourcingiem

Przeglądając literaturę przedmiotu, można spotkać się z różnymi definicjami outsourcingu. Przedsiębiorstwem outsourcingowym jest podmiot, który ma możliwość wykonywania działań i procesów biznesowych oraz dysponuje zasobami ludzkimi, które są niezbędne do produkcji towarów lub świadczenia usług. Świadczenie usług lub produkcja towarów następuje w wyniku porozumienia z klientem i ma na celu uzyskanie przewagi konkurencyjnej przez klienta (Espino-Rodriguez, Padro-Robaina 2006, s. 49–70). Kolejna definicja outsourcingu akcentuje fakt przeniesienia całości lub części działalności przedsiębiorstwa do zewnętrznego dostawcy (Trocki 2001, s. 13). Z kolei w języku ekonomii kosztów transakcyjnych outsourcing rozumiany jest jako zastąpienie pojęcia „wykonać/zrobić” pojęciem „kupić” (Grossman, Helpman 2005, s. 135–159). Jeszcze inna definicja stwierdza, że outsourcing polega na zamawianiu produktów lub usług ze źródeł, które są zewnętrzne w stosunku do przedsiębiorstwa (Kopczyński 2010, s. 46).

Analizując powyższe definicje outsourcingu przez pryzmat aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, można zauważyć, że przedsiębiorstwa mogą podzielić obszar swojej aktywności organizacyjnej na trzy płaszczyzny: B+R, produkcję i dystrybucję (Quinn 2000, s. 13–28). Nowoczesne i aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwa skupiają się na sferze B+R, podczas gdy produkcję i dystrybucję powierzają przedsiębiorstwom bardziej wyspecjalizowanym w pozostałych płaszczyznach. W tym kontekście outsourcing można zdefiniować jako przeniesienie całych modułów działalności przedsiębiorstwa lub tylko aspektów funkcjonalnych działalności przedsiębiorstwa (np. proces rekrutacji i zwalniania pracowników) do podmiotu zewnętrznego, który staje się dostawcą.

Jako podstawową korzyść zastosowania outsourcingu pierwotnie wskazywano redukcję i kontrolę kosztów (Kłós 2010, s. 187; Liberska 2008, s. 237–239; Jain, Natarajan 2011, s. 296; Fisher, Hirschheim, Jacobs 2008, s. 165–78). Redukcję kosztów umożliwia wystąpienie efektu korzyści skali u przedsiębiorstwach, które charakteryzują się wysoko wyspecjalizowaną produkcją (Ang, Cummings 1997, s. 235–256). Wraz z upływem czasu zaczęto dostrzegać kolejne korzyści outsourcingu, które mogą wynikać z:

- a) poprawy kompetencji kadry kierowniczej oraz uzyskania dostępu do nowej wiedzy technologicznej (Lacity, Willcocks 1998, s. 363–408);
- b) obniżenia ryzyka i niepewności technologicznej (McLellan, Marcolin, Beamish 1995, s. 299–321);
- c) poprawy aspektów instytucjonalnych w przedsiębiorstwie, do których zaliczyć można: strukturę organizacji, styl zarządzania oraz komplementarność organizacyjną projektu (Milgrom, Roberts 1995, s. 179–208; Loh, Venkatraman 1992, s. 334–78; Hu, Saunders, Gebelt 1997, s. 288–301);
- d) poprawy ogólnej wydajności przedsiębiorstwa, poprawy obsługi klienta i innych strategicznych motywów (Willcocks 2010, s. 62–66; Gulla, Gupta 2009, s. 25–40).

Oprócz wymienionych powyżej korzyści, z wdrażaniem i realizacją outsourcingu wiążą się również problemy związane z zachowaniami oportunistycznymi. Kwestia „oportunistu” została omówiona w teorii kosztów transakcyjnych oraz w pozostałych teoriach instytucjonalnych, takich jak teoria kontraktualna firm oraz teoria agencji. O. E. Williamson (1975, s. 255) zdefiniował zachowania oportunistyczne jako podstępne poszukiwanie sposobów zabezpieczenia własnego interesu. Twierdził, że przedsiębiorczy człowiek jest istotą niezwykle przebiegłą i subtelną w sytuacji, gdy stara się osiągnąć dla siebie dodatkowe korzyści. Jednak wraz z upływem czasu koncepcja ta uległa modyfikacji. W późniejszej pracy Williamson (1985, s. 47) definiuje pojęcie „oportunistu” w kategoriach przekazywania niepełnej lub zniekształconej informacji nastawionej na wprowadzenie w błąd, zaciemnienie lub rozmycie obrazu sytuacji lub też zakłócającej przebieg konkretnego procesu. Celem tych działań jest oczywiście osiągnięcie własnych korzyści, bez zwracania uwagi na poziom szkodliwości tych działań dla drugiej strony.

Zachowania oportunistyczne wywołują u uczestników współpracy spadek zaangażowania, co przyczynia się do zwiększenia ryzyka związanego z realizacją wspólnego przedsięwzięcia. Ograniczenie tego ryzyka wymaga poniesienia wyższych kosztów związanych z monitorowaniem i motywowaniem partnerów do większego zaangażowania we współpracę.

Zachowania oportunistyczne mogą wystąpić w odniesieniu do podmiotów wewnętrznych lub zewnętrznych. W przypadku podmiotów wewnętrznych takie zachowania mogą dotyczyć pracowników, którzy obawiają się likwidacji miejsc pracy związanej z przeniesieniem produkcji do podmiotu zewnętrznego (Yang i in. 2007, s. 3769–3778). Zachowania oportunistyczne związane z podmiotem zewnętrznym są związane z utratą kontroli nad procesem produkcji (Quinn, Hilmer 1994, s. 43–55). Niekorzystny wybór dostawcy może mieć konsekwencje w postaci: nieterminowych dostaw, otrzymywania produktów nieodpowiedniej jakości, problemów ze świadczeniem usług serwisowych (Aubert i in. 1999). Powyższe problemy mają bezpośredni wpływ na wzrost ryzyka pogorszenia reputacji przedsiębiorstwa zleceniodawcy. Problem z wyborem odpowiedniego dostawcy jest szczególnie widoczny w przypadku braku dojrzałego rynku dostawców, jaki może występować w krajach rozwijających się (Adeleye, Annasingh, Nunes 2004, s. 167–80). Równie istotnym problemem związanym ze stosowaniem outsourcingu jest utrata wewnętrznych kompetencji i pogorszenie potencjału innowacyjnego w zakresie innowacji usprawniających.

Kolejna grupa problemów związana z możliwymi zachowaniami oportunistycznymi ze strony przedsiębiorstwa outsourcingowego wiąże się z kwestią dopuszczenia partnera do informacji poufnych. Ryzyko związane z udostępnieniem danych poufnych podmiotowi zewnętrznemu jest bardziej istotne niż inne odmiany ryzyka związane z outsourcingiem (Khalfan 2004, s. 29–42).

Podsumowując, można stwierdzić, że utrzymywanie niewłaściwych relacji z przedsiębiorstwem outsourcingowym stanowi główne zagrożenie związane z realizacją outsour-

cingu. Niewłaściwe relacje mogą przynieść przedsiębiorstwu zlecającemu więcej szkód niż korzyści, a także podważyć wypracowaną latami opinię na temat przedsiębiorstwa zlecającego (Baldwin, Irani, Love 2001, s. 15–24).

## 2. Metodologiczne aspekty analizy

Dane empiryczne, na podstawie których wykonano obliczenia i następnie zinterpretowano uzyskane wyniki, pozyskano w trakcie czwartej tury badań otoczenia biznesu (BEEPS) przeprowadzonych w latach 2008–2009 na zlecenie Europejskiego Banku Odbudowy i Rozwoju (EBOR) oraz Banku Światowego. Na terenie państw położonych w południowo-wschodniej części wybrzeża Morza Bałtyckiego przebadano łącznie 2609 przedsiębiorstw. Ich strukturę w rozbiciu na poszczególne kraje przedstawia tabela 1.

**Tabela 1**  
**Charakterystyka badanych przedsiębiorstw**

Kraj	Liczba przedsiębiorstw			
	ogółem	przetwórcze	zajmujące się handlem detalicznym	pozostałe usługowe
Estonia	273	90	124	59
Litwa	276	97	113	66
Łotwa	271	89	111	71
Polska	533	172	175	186
Rosja <sup>a</sup>	1 256	734	207	315
Razem	2 609	1 182	730	697

<sup>a</sup> Uwzględniono całe terytorium Rosji. Nie ograniczono się wyłącznie do Obwodu Kaliningradzkiego i okolic Sankt Petersburga.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badaniu BEEPS 2009.

W badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa handlowe, usługowe i przemysłowe, które zatrudniają minimum 5 pracowników na pełnym etacie. Wszelkiego rodzaju urzędy i placówki publiczne, w tym wojsko, policję służbę zdrowia i edukację wykluczono. Badaniu poddano przedsiębiorstwa zaliczane do następujących sektorów według klasyfikacji ISIC Rev 3.1:

- grupa D – zajmujące się działalnością przetwórczą,
- grupa F – zajmujące się działalnością budowlaną,
- grupy G i H – zajmujące się działalnością usługową,
- grupa I – zajmujące się gospodarką transportową, magazynową i łącznością.

W badaniu nie uwzględniono przedsiębiorstw zaliczanych do grup: J i K (pośrednictwo finansowe i wynajem nieruchomości) z wyjątkiem podsektora 72, który obejmuje działalność IT. Ponadto w badaniu nie uwzględniono przedsiębiorstw, które zajmują się działalnością rolniczą i górniczą<sup>1</sup>.

Przeprowadzona analiza ma charakter statyczny i dotyczy lat 2006–2008, co jest zgodne ze standardami metodologicznymi opisanymi w Podręczniku Oslo (2005). W celu przy-

<sup>1</sup> Szczegółowy opis doboru przedsiębiorstw do badania został zamieszczony na stronie: <http://www.enterprisesurveys.org/Methodology>.

jęcia lub odrzucenia postawionej hipotezy badawczej jako zmienną objaśniającą przyjęto fakt wystąpienia w przedsiębiorstwie outsourcingu. Z kolei jako zmienne objaśniane przyjęto fakt wystąpienia w przedsiębiorstwie: a) działalności inwestycyjnej, b) działalności B+R, c) wdrożenia nowych produktów, d) modernizacji dotychczas wytwarzanych produktów, e) pozyskania międzynarodowych certyfikatów jakości dla wytwarzanych produktów. W celu stwierdzenia, czy pomiędzy outsourcingiem a aktywnością innowacyjną istnieje sprzężenie zwrotne w części 6 niniejszego artykułu dokonano zamiany pomiędzy zmiennymi objaśniającymi i zmienną objaśnianą. Wymienione powyżej atrybuty aktywności innowacyjnej stały się zmiennymi objaśniającymi, natomiast fakt wystąpienia outsourcingu stał się zmienną objaśnianą.

Wymienione powyżej zmienne stanowią odzwierciedlenie pytań, które były zamieszczone w kwestionariuszu ankietowym skonstruowanym na zlecenie EBOR oraz Banku Światowego. Pytania te miały charakter zamknięty, czyli istniała możliwość zaznaczenia właściwej odpowiedzi z listy podanych możliwości.

Przyjęte w badaniu zmienne objaśniane i objaśniające miały charakter dychotomiczny, co oznacza, że przyjmowały wartości równe albo 0 albo 1. W przypadku zmiennych opisujących aktywność innowacyjną oznacza to, że albo dany rodzaj aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa wystąpił (w takiej sytuacji zmienna przyjmowała wartość równą 1), albo nie (w takiej sytuacji zmienna przyjmowała wartość równą 0). Przyjęcie przez zmienne objaśniane i objaśniające wartości dychotomicznych powoduje, że nie można wykorzystać najpopularniejszych metod modelowania, do których zalicza się m.in. regresję wieloraką<sup>2</sup>.

Na potrzeby niniejszego artykułu obliczenia zostały przeprowadzone przy wykorzystaniu oprogramowania Statistica. Łącznie dla wszystkich państw uwzględnionych w tym badaniu wykonano 50 modeli, z których 32 było statystycznie istotnych i które zostały w dalszej części artykułu przedstawione i omówione.

Ze względu na zastosowanie modeli uwzględniających tylko jeden czynnik do interpretacji badanych zależności przedstawiono modele w postaci strukturalnej. Kluczowe znaczenie ma znak stojący przy parametrze. Dodatni informuje, że prawdopodobieństwo wystąpienia danego rodzaju aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwie korzystającym z outsourcingu było wyższe niż w przedsiębiorstwach niekorzystających z outsourcingu. Z kolei znak ujemny oznacza, że prawdopodobieństwo wystąpienia danego rodzaju aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach korzystających z outsourcingu było niższe niż w przedsiębiorstwach, które nie korzystały z outsourcingu.

Na potrzeby artykułu przyjęto następujące hipotezy badawcze:

*Hipoteza 1:* Fakt wystąpienia outsourcingu wpływa stymulująco na aspekt inwestycyjny i implementacyjny aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw;

*Hipoteza 2:* Zależność pomiędzy outsourcingiem a aktywnością innowacyjną ma charakter sprzężenia zwrotnego.

### **3. Wpływ outsourcingu na aspekt inwestycyjny aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw**

W ramach badania aspektu inwestycyjnego aktywności innowacyjnej analizie poddano wpływ wystąpienia outsourcingu na inwestycje i prace w sferze B+R. Uzyskane modele probitowe przedstawiają tabele 2 i 3.

<sup>2</sup> Szerzej na temat metodologicznych aspektów prowadzonych badań zob. (Tomaszewski 2012).

**Tabela 2**

**Wartość parametrów przy zmiennej objaśniającej „wykorzystanie outsourcingu przez przedsiębiorstwo” w modelach probitowych opisujących wystąpienie nakładów inwestycyjnych**

Lokalizacja przedsiębiorstwa	Parametr	$s$	$t$	$p >  z $	$p_1$	$p_2$	$z$	$p$
Polska	+0,49	0,18	2,74	0,01	0,79	0,62	7,90	0,00
Rosja	+0,59	0,14	4,31	0,00	0,79	0,58	19,76	0,00

gdzie:

$p$  – błąd standardowy,

$t$  – statystyka t-Studenta,

$p > |z|$  – prawdopodobieństwo nieistotności parametru,

$p^1$  – prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w badanej grupie przedsiębiorstw,

$p^2$  – prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska w pozostałych grupach przedsiębiorstw,

$\chi^2$  – test zgodności,

$p$  – prawdopodobieństwo nieistotności modelu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badaniu BEEPS 2009.

Z tabeli 2 wynika, że wystąpienie outsourcingu w przedsiębiorstwach wpływało stymulująco na działalność inwestycyjną tych przedsiębiorstw na terenie Polski i Rosji. Prawdopodobieństwo wystąpienia inwestycji w podmiotach, które przeprowadziły outsourcing wyniosło na terenie obu tych państw 0,79. Było ono w Polsce o 27% wyższe, a w Rosji o 36% wyższe od prawdopodobieństwa wystąpienia nakładów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach niekorzystających z outsourcingu.

Zlecenie wytwarzania całości lub części produktów na rzecz przedsiębiorstwa zewnętrznego przyczynia się do uwolnienia części dotychczas wykorzystywanych zasobów. Uwolnione zasoby mogą być przekazane do nowych obszarów działalności przedsiębiorstwa lub do obecnie już funkcjonujących, ale generujących wyższą stopę zwrotu. Zarówno w pierwszym przypadku, jak i w drugim istnieje konieczność dostosowania uwolnionych zasobów do nowych potrzeb, co pociąga za sobą konieczność przeprowadzenia kolejnych inwestycji. Istnieje jeszcze trzecia możliwość polegająca na tym, że dotychczas posiadany, a po zastosowaniu outsourcingu niewykorzystywany majątek zostaje sprzedany. W takiej sytuacji środki pozyskane z tytułu dywestycji mogą zostać zainwestowane w zupełnie nowe przedsięwzięcie.

**Tabela 3**

**Wartość parametrów przy zmiennej objaśniającej „wykorzystanie outsourcingu przez przedsiębiorstwo” w modelach probitowych opisujących wystąpienie prac w sferze B+R**

Lokalizacja przedsiębiorstwa	Parametr	$s$	$t$	$p >  z $	$p_1$	$p_2$	$\chi^2$	$p$
Litwa	+0,57	0,23	2,48	0,01	0,46	0,25	6,11	0,01
Polska	+0,87	0,16	5,36	0,00	0,55	0,23	28,97	0,00
Rosja	+0,74	0,12	5,95	0,00	0,53	0,25	35,45	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badaniu BEEPS 2009.

Prawdopodobieństwo wystąpienia prac w sferze B+R było również zdecydowanie wyższe w grupie przedsiębiorstw, które korzystały z outsourcingu. Wynosiło ono w zależności od kraju od 0,46 do 0,55, zatem było od 84 do 130% wyższe od prawdopodobieństwa

wystąpienia prac związanych z B+R w grupie przedsiębiorstw, które nie korzystały z outsourcingu. Najwyższe prawdopodobieństwo wystąpienia prac B+R było wśród polskich przedsiębiorstw korzystających z outsourcingu, natomiast najniższe wśród litewskich.

Zastosowanie w przedsiębiorstwie outsourcingu umożliwia tej jednostce skupienie uwagi na poszukiwaniu we własnym zakresie rozwiązań wpływających na usprawnienie dotychczas wytwarzanych produktów lub wdrożenie do produkcji nowych wyrobów. Zwolnienie zasobów kapitałowych lub osobowych z dotychczasowych obowiązków związanych z procesem produkcyjnym umożliwia przesunięcie ich do istniejącego lub nowo utworzonego działu B+R. Ponadto pracownicy z dotychczas funkcjonujących działów produkcyjnych posiada najwyższe kwalifikacje do nadzorowania procesu produkcyjnego w przedsiębiorstwie outsourcingowym. Nadzorując proces produkcji zleconych wyrobów, pracownicy ci mają możliwość porównania, jak ta sama praca była wykonywana w macierzystym zakładzie, a jak w nowym. Pozyskaną w ten sposób wiedzę mogą wykorzystać w macierzystym zakładzie przy usprawnieniu produkcji pozostałych wyrobów.

#### 4. Wpływ outsourcingu na aspekt implementacyjny aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw

W ramach implementacyjnego aspektu aktywności innowacyjnej analizie poddano: a) wprowadzenie nowego produktu, b) modernizację dotychczas wytwarzanych produktów, c) podjęcie prac nad przyznaniem wytwarzanym przez przedsiębiorstw produktom międzynarodowych certyfikatów jakości.

W ramach badań nad wpływem outsourcingu na implementację nowego produktu udało się uzyskać modele statystycznie istotne dla podmiotów zlokalizowanych na terenie wszystkich państw badanej grupy. Modele te zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4

**Wartość parametrów przy zmiennej objaśniającej „wykorzystanie outsourcingu przez przedsiębiorstwo” w modelach probitowych opisujących wdrożenie nowego wyrobu do produkcji**

Lokalizacja przedsiębiorstwa	Parametr	$s$	$t$	$p >  z $	$p_1$	$p_2$	$\chi^2$	$p$
Estonia	+0,54	0,25	2,18	0,03	0,72	0,51	4,92	0,03
Litwa	+0,61	0,24	2,61	0,01	0,69	0,45	7,02	0,01
Łotwa	+0,60	0,29	2,11	0,04	0,70	0,46	4,62	0,03
Polska	+0,68	0,18	3,81	0,00	0,45	0,21	15,53	0,00
Rosja	+0,35	0,13	2,78	0,01	0,68	0,54	7,86	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badaniu BEEPS 2009.

Z tabeli 4 wynika, że prawdopodobieństwo wprowadzenia do produkcji nowego wyrobu w przedsiębiorstwach korzystających z outsourcingu zawierało się w przedziale od 0,45 do 0,72 w zależności od kraju, na terenie którego były zlokalizowane badane przedsiębiorstwa. Prawdopodobieństwo to było od 26% do 114% wyższe od prawdopodobieństwa wdrożenia nowego wyrobu do produkcji w przedsiębiorstwach, które nie korzystały z outsourcingu. Najwyższe prawdopodobieństwo wprowadzenia do produkcji nowego wyrobu

w przedsiębiorstwach korzystających z outsourcingu stwierdzono w Estonii, natomiast najniższe w Polsce.

Tabela 5 obrazuje wpływ outsourcingu na prawdopodobieństwo ulepszania dotychczas wytwarzanego produktu. Zostały w niej przedstawione trzy statystycznie istotne modele.

**Tabela 5**

**Wartość parametrów przy zmiennej objaśniającej „wykorzystanie outsourcingu przez przedsiębiorstwo” w modelach probitowych opisujących wystąpienie prac nad ulepszeniem dotychczas wytwarzanych produktów**

Lokalizacja przedsiębiorstwa	Parametr	$s$	$t$	$p >  z $	$p_1$	$p_2$	$\chi^2$	$p$
Estonia	+0,74	0,30	2,50	0,01	0,88	0,66	7,02	0,01
Polska	+0,70	0,21	3,31	0,00	0,90	0,72	12,49	0,00
Rosja	+0,52	0,15	3,47	0,00	0,86	0,71	13,10	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badaniu BEEPS 2009.

Prawdopodobieństwo, że przedsiębiorstwa, które stosowały outsourcing zmodernizują dotychczas wytwarzany produkt, wyniosło w zależności od lokalizacji od 0,86 (Rosja) do 0,90 (Polska). Prawdopodobieństwo zmodernizowania dotychczas wytwarzanych produktów w przedsiębiorstwach korzystających z outsourcingu było od 1/5 do 1/3 wyższe niż prawdopodobieństwo zmodernizowania dotychczas wytwarzanych produktów w przedsiębiorstwach niekorzystających z outsourcingu.

Pozytywne zależności pomiędzy outsourcingiem a wprowadzaniem nowych lub ulepszonych produktów wynikają z wielu przyczyn. Po pierwsze, przedsiębiorstwa, które decydują się na outsourcing są podmiotami łatwiej akceptującymi zmiany i są one bardziej skłonne do ponoszenia ryzyka (Argyres, Liebeskind 1999, s. 49–63). Te same cechy charakteryzują osoby, które są bardziej innowacyjne, czyli są bardziej skłonne wprowadzać do produkcji nowe wyroby lub modernizować dotychczas wytwarzane. Po drugie, przedsiębiorstwa, które korzystają z outsourcingu, dysponują w większym stopniu wolnymi zasobami oraz mogą łatwiej pozyskać dodatkową wiedzę. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te są w stanie łatwiej przezwyciężyć problemy związane z wprowadzaniem lub ulepszeniem produktów w porównaniu z przedsiębiorstwami, które nie korzystają z outsourcingu (Levinthal, March 1993, s. 95–113). Po trzecie, przedsiębiorstwa, które nie korzystają z outsourcingu mają wyższe „koszty poszukiwania wiedzy” i wyższe koszty adaptowania wiedzy (Foray 2004). To z kolei utrudnia realizację działań związanych z aktywnością innowacyjną. Po czwarte, przedsiębiorstwa korzystające z outsourcingu funkcjonują w bardziej rozbudowanej sieci powiązań niż przedsiębiorstwa niekorzystające z niego. Funkcjonowanie w bardziej rozbudowanych sieciach powiązań wpływa na wyższy poziom aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw (Silver 1984). Po piąte, na pobudzenie aktywności innowacyjnej wpływa również analiza skutków „dialogu technicznego” między dostawcą a zleceniodawcą (Christensen, Verlinden, Westerman 2002, s. 955–993).

Tabela 6 przedstawia modele probitowe opisujące zależność pomiędzy wystąpieniem outsourcingu a podjęciem prac nad wdrożeniem międzynarodowych certyfikatów jakości.

W przedsiębiorstwach, które korzystają z outsourcingu, prawdopodobieństwo wdrożenia międzynarodowych certyfikatów jakości były zdecydowanie wyższe niż w przedsiębiorstwach niekorzystających z outsourcingu. W zależności od kraju, w którym funkcjonowały korzystające z outsourcingu przedsiębiorstwa, prawdopodobieństwo wdrożenia między-



narodowych certyfikatów jakości wynosiło od 0,42 do 0,50. Prawdopodobieństwo to było od 50 do 77% wyższe w porównaniu z przedsiębiorstwami niekorzystającymi z outsourcingu. Porównując pod tym względem poszczególne kraje, można zauważyć, że najwyższe prawdopodobieństwo wdrożenia międzynarodowych certyfikatów jakości zanotowano w przedsiębiorstwach estońskich, a najniższe w rosyjskich.

**Tabela 6**

**Wartość parametrów przy zmiennej objaśniającej „wykorzystanie outsourcingu przez przedsiębiorstwo” w modelach probitowych opisujących wystąpienie prac nad wdrożeniem międzynarodowych certyfikatów jakości**

Lokalizacja przedsiębiorstwa	Parametr	s	t	$p >  z $	$p_1$	$p_2$	$\chi^2$	p
Estonia	+0,47	0,24	1,98	0,05	0,50	0,32	3,91	0,05
Polska	+0,56	0,16	3,48	0,00	0,46	0,26	12,01	0,00
Rosja	+0,40	0,12	3,18	0,00	0,42	0,28	9,98	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badaniu BEEPS 2009.

Pozytywny wpływ outsourcingu na wdrożenie międzynarodowych certyfikatów jakości może wynikać z funkcjonowania przedsiębiorstwa w sieci dostaw. W takim układzie przedsiębiorstwo na bieżąco posiada orientację, jakimi systemami okołoprodukcyjnymi dysponują pozostali uczestnicy sieci powiązań i do jakich w najbliższej przyszłości będą aspirować. Posiadanie tych informacji, na zasadzie benchmarkingu, zachęca przedsiębiorstwa zlecające produkcję podmiotom outsourcingowym do wdrożenia analogicznych systemów, jeśli ich do tej pory nie posiadały.

## 5. Wpływ aktywności innowacyjnej na outsourcing

Badając wpływ aktywności innowacyjnej na wystąpienie outsourcingu, udało się uzyskać 15 modeli probitowych, które przedstawiono w tabelach 7 i 8.

**Tabela 7**

**Wartość parametrów przy zmiennych objaśniających opisujących aspekt inwestycyjny aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w modelach probitowych opisujących wystąpienie outsourcingu**

Lokalizacja przedsiębiorstwa	Parametr	s	t	$p >  z $	$p_1$	$p_2$	$\chi^2$	p
Wystąpienie nakładów inwestycyjnych								
Polska	+0,43	0,16	2,74	0,01	0,16	0,08	7,90	0,00
Rosja	+0,48	0,11	4,29	0,00	0,12	0,05	19,76	0,00
Wystąpienie prac B+R								
Litwa	+0,51	0,20	2,49	0,01	0,21	0,10	6,11	0,01
Polska	+0,78	0,14	5,39	0,00	0,27	0,08	28,97	0,00
Rosja	+0,62	0,10	5,99	0,00	0,17	0,06	35,45	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badaniu BEEPS 2009.

Z modeli przedstawionych w tabeli 7 wynika, że aktywność innowacyjna sprzyja równocześnie wystąpieniu outsourcingu. Prawdopodobieństwo wystąpienia outsourcingu w przedsiębiorstwach, które były aktywne w inwestycyjnych aspektach działalności innowacyjnej, wynosiło od 0,12 do 0,27. Prawdopodobieństwo to było 2–3 razy wyższe niż w przedsiębiorstwach, które nie były aktywne w inwestycyjnych aspektach działalności innowacyjnej.

**Tabela 8**

**Wartość parametrów przy zmiennych objaśniających opisujących aspekt implementacyjny aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw w modelach probitowych opisujących wystąpienie outsourcingu**

Lokalizacja przedsiębiorstwa	Parametr	$s$	$t$	$p >  z $	$p_1$	$p_2$	$\chi^2$	$p$
Wprowadzenie nowego produktu								
Estonia	+0,46	0,21	2,18	0,03	0,16	0,07	4,92	0,03
Litwa	+0,52	0,20	2,61	0,01	0,18	0,08	7,02	0,01
Łotwa	+0,48	0,23	2,11	0,04	0,12	0,05	4,63	0,03
Polska	+0,58	0,15	3,81	0,00	0,18	0,07	15,53	0,00
Rosja	+0,29	0,10	2,77	0,01	0,11	0,07	7,86	0,01
Ulepszenie dotychczas wytwarzanych produktów								
Estonia	+0,64	0,26	2,48	0,01	0,15	0,05	7,02	0,01
Polska	+0,64	0,19	3,29	0,00	0,16	0,05	12,49	0,00
Rosja	+0,45	0,13	3,45	0,00	0,11	0,05	13,10	0,00
Wdrożenie międzynarodowych certyfikatów jakości								
Estonia	+0,40	0,20	1,98	0,05	0,17	0,09	3,91	0,05
Polska	+0,50	0,14	3,49	0,00	0,22	0,10	12,00	0,00
Rosja	+0,33	0,10	3,19	0,00	0,13	0,07	9,98	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych uzyskanych w badaniu BEEPS 2009.

Także aspekt implementacyjny aktywności innowacyjnej wpływa stymulująco na wystąpienie outsourcingu. Prawdopodobieństwo wystąpienia outsourcingu w przedsiębiorstwach, które charakteryzowały się aktywnością innowacyjną w aspekcie implementacyjnym, wynosiło w zależności od lokalizacji i konkretnego aspektu od 0,11 do 0,22. Prawdopodobieństwo to było od 57 do 220% wyższe aniżeli w grupie przedsiębiorstw, które nie charakteryzowały się aktywnością innowacyjną w aspekcie implementacyjnym.

Uzyskane wyniki stanowią potwierdzenie tezy postawionej przez Mahnke (2001, s. 353–379), iż przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie łatwiej radzą sobie z problemami, jakie mogą pojawić się w trakcie wdrażania outsourcingu w porównaniu z przedsiębiorstwami mniej aktywnymi innowacyjnie lub w ogóle nieaktywnymi. Należy również pamiętać, że przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie charakteryzują się wyższą akceptowalnością ryzyka w porównaniu z przedsiębiorstwami mniej innowacyjnymi. Natomiast outsourcing już z samego założenia jest działalnością obciążoną wysokim poziomem ryzyka.

## Zakończenie

Studiując literaturę przedmiotu, można się spotkać z opinią, że pionowy rozkład i modułowość produkcji jest jednym z najbardziej znaczących zjawisk współczesnych organizacji (Miozzo, Grimshaw 2005, s. 1419–1439). Organizacje, które korzystają z modułowego systemu produkcji mogą wytwarzać w krótszym czasie lepsze produkty. Jest to możliwe poprzez podział tej produkcji na mniejsze podsystemy, które mogą być budowane oddzielnie, ale tak by mogły funkcjonować razem. Korzyści funkcjonowania takich podsystemów wynikają z przeniesienia posiadanego przez dostawców doświadczenia na produkty przedsiębiorstwa zleceniodawcy.

Współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami może występować w dwóch płaszczyznach: a) pionowej – z sąsiadującymi ogniwami łańcucha dostaw, czyli dostawcami i odbiorcami; b) poziomej – z konkurentami i różnymi jednostkami ze sfery B+R. Przy tak ujętym podziale współpracy outsourcingiem możemy nazwać próbę zamiany współpracy poziomej (koopetycji) na współpracę pionową. Oznacza to, że podmiot, który do tej pory istniał lub specjalnie w tym celu został utworzony, zamiast stanowić dla przedsiębiorstwa zleceniodawcy faktyczną lub potencjalną konkurencję staje się jego dostawcą.

Z przedstawionych powyżej wyników badań wynika, że zastosowanie outsourcingu przez przedsiębiorstwo wpływa stymulująco na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. I to zarówno w aspekcie inwestycyjnym, jak i implementacyjnym. W ramach aspektu inwestycyjnego prawdopodobieństwo wystąpienia inwestycji w przedsiębiorstwach korzystających z outsourcingu wyniosło na terenie Polski i Rosji 0,79, natomiast prawdopodobieństwo wystąpienia prac w sferze B+R zawierało się w przedziale od 0,46 do 0,55. W ramach aspektu implementacyjnego prawdopodobieństwo wprowadzenia do produkcji nowego wyrobu w przedsiębiorstwach korzystających z outsourcingu wynosiło w zależności od lokalizacji badanych przedsiębiorstw od 0,45 do 0,72. Z kolei prawdopodobieństwo zmodernizowania dotychczas wytwarzanych produktów w przedsiębiorstwach korzystających z outsourcingu wyniosło w zależności od lokalizacji od 0,86 do 0,90. Natomiast prawdopodobieństwo wdrożenia międzynarodowych certyfikatów jakości wyniosło w zależności od lokalizacji od 0,42 do 0,50. Wyższe prawdopodobieństwa wystąpienia dowolnych aspektów aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach korzystających z outsourcingu potwierdzają przyjętą hipotezę 1.

Wystąpienie aktywności innowacyjnej, zarówno w aspekcie inwestycyjnym, jak i w aspekcie implementacyjnym wpływa na wystąpienie outsourcingu w przedsiębiorstwach, co potwierdza słuszność hipotezy 2. Prawdopodobieństwo wystąpienia outsourcingu w przedsiębiorstwach aktywnych innowacyjnie wynosiło od 0,11 do 0,27, w zależności od lokalizacji oraz badanego aspektu aktywności innowacyjnej. Obustronna zależność między aktywnością innowacyjną i outsourcingiem świadczy o występowaniu sprzężenia zwrotnego. Jednak na uwagę zasługuje fakt, iż prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej w grupie przedsiębiorstw korzystających z outsourcingu osiąga wyższe wartości w porównaniu z prawdopodobieństwem wystąpienia outsourcingu w grupie przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie. Oznacza to, że wpływ outsourcingu na aktywność innowacyjną jest silniejszy niż wpływ aktywności innowacyjnej na outsourcing.

Tekst wpłynął: 15 października 2013 r.

## Bibliografia

- Adeleye B.C., Annasingh F., Nunes M.B., *Risk Management Practices in IS Outsourcing: an Investigation into Commercial Banks in Nigeria*, „International Journal of Information Management” 2004, nr 24(2).
- Ang S., Cummings L.L., *Strategic Response of Institutional Influences on Information Systems Outsourcing*, „Organization Science” 1997, nr 8(3).
- Argyres N., Liebeskind J.P., *Contractual Commitments, Bargaining Power and Governance Inseparability: Introducing History into Transaction Cost Theory*, „Academic of Management Review” 1999, nr 24.
- Aubert B.A., Dussault S., Patry M., Rivard S., *Managing the Risk of IT Outsourcing*, Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences, Organizational Systems and Technology Track, Hugh Watson Editor, Maui, HI, 1999.
- Baldwin L.P., Irani Z., Love P.E.D., *Outsourcing Information Systems: Drawing Lessons from a Banking Case Study*, „European Journal of Information Systems” 2001, nr 10.
- Benner M.J., Tushman M.L., *Exploitation, Exploration, and Process Management: the Productivity Dilemma Revisited*, „Academy of Management Review” 2003, nr 28.
- Carayannis E.G., *Knowledge Transfer through Technological Hyperlearning in Five Industries*, „Technovation” 1999, nr 19.
- Chesbrough H.W., *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2003.
- Christensen C.M., Verlinden M., Westerman G., *Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability*, „Industrial and Corporate Change” 2002, nr 11(5).
- Desouza K.C., Awazu Y., Jasimuddin S., *Utilizing External Sources of Knowledge*, „KM Review” 2005, nr 8.
- Engardio P., Einhorn B., *Outsourcing Innovation*, „Business Week” 2005, March 21.
- Espino-Rodriguez T.F., Padro-Robaina V., *A Review of Outsourcing from the Resource-based View of the firm*, „International Journal of Management Reviews” 2006, nr 8(1).
- Fisher J., Hirschheim R., Jacobs R., *Understanding the Outsourcing Learning Curve: a Longitudinal Analysis of a Large Australian Company*, „Information Systems Frontiers” 2008, nr 10.
- Foray D., *The Economics of Knowledge*. The MIT Press, Cambridge, MA, 2004.
- Friedman T.L., *The World is Flat, Farrar, Straus and Giroux*, New York 2006.
- Grossman G.M., Helpman E., *Outsourcing in a Global Economy*, „Review of Economic Studies” 2005, nr 72.
- Gulla U., Gupta M.P., *Deciding Information System (IS) Outsourcing: a Multi-criteria Hierarchical Approach*, „Vikalpa” 2009, nr 34(2).
- Herrmann A., Tomczak T., Befurt R., *Determinants of radical product innovations*, „European Journal of Innovation Management” 2006, nr 9.
- Hitt M.A., Ireland R.D. Lee H., *Technological Learning, Knowledge Management, firm Growth and Performance: an Introductory Essay*, „Journal of Engineering and Technology Management” 2000, nr 17.
- Hu Q., Saunders C., Gebelt M., *Research Report: Diffusion of Information Technology Outsourcing: a Reevaluation of Influence Sources*, „Information Systems Research” 1997, nr 8(3).
- Jain R.K., Natarajan R., *Factors Influencing the Outsourcing Decisions: a Study of the Banking Sector in India*, „Strategic Outsourcing: An International Journal” 2011, nr 4(3).
- Khalfan A.M., *Information Security Considerations in IS/IT Outsourcing Projects: a Descriptive Case Study of Two Sectors*, „International Journal of Information Management” 2004, nr 24.
- Kłos M., *Outsourcing jako strategia tworzenia i rozwoju małych przedsiębiorstw*, w: *Strategie zarządzania mikro i małymi przedsiębiorstwami, Mikrofirma 2010*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 585.
- Kopczyński T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2010.
- Lacity M.C., Willcocks L.P., *An Empirical Investigation Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience*, „MIS Quarterly” 1998, nr 22(3).
- Liberska B., *Globalizacja a offshoring usług sektora IT*, w: *Globalizacja usług. Outsourcing, Offshoring i Shared Services Centers*, red. A. Szymaniak, WAIp, Warszawa 2008.

- Loh L., Venkatraman N., *Diffusion of Information Technology Outsourcing: Influence Sources and the Kodak Effect*, „Information Systems Research” 1992, nr 3(4).
- Levinthal D., March J., *The Myopia of Learning*, „Strategic Management Journal” 1993, nr 14.
- Mahnke V., *The Process of Vertical Disintegration: an Evolutionary Perspective on Outsourcing*, „Journal of Management and Governance” 2001, nr 5.
- March J.G., *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, „Organization Science” 1991, nr 2.
- McLellan K.L., Marcolin B.L., Beamish P.W., *Financial and Strategic Motivations Behind IS Outsourcing*, „Journal of Information Technology” 1995, nr 10(4).
- Milgrom P.R., Roberts J., *Complementarities and Fit: Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing*, „Journal of Accounting and Economics” 1995, nr 19(2/3).
- Miozzo M., Grimshaw D., *Modularity and Innovation in Knowledge-intensive Business Services: IT Outsourcing in Germany and the UK*, „Research Policy” 2005, nr 34.
- Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, wyd. 3, 2005.
- Quinn J.B., *Outsourcing Innovation: the New Engine of Growth*, „Sloan Management Review” 2000, nr 41.
- Quinn J.B., Hilmer F.G., *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review” 1994, Summer.
- Silver M., *Enterprise and the Scope of the Firm*, Martin Robertson, London 1984.
- Sull D.N., *Why Good Companies Go Bad*, „Harvard Business Review” 1999, nr 77.
- Tomaszewski M., *Koopetycja przedsiębiorstw przemysłowych Polski południowo-zachodniej w latach 2009–2011*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2012, nr 10(753).
- Trocki M., *Outsourcing – metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
- Willcocks L.P., *The Next Step for the CEO: Moving IT-enabled Services Outsourcing to the Strategic Agenda*, „Strategic Outsourcing: An International Journal” 2010, nr 1(1).
- Williamson O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications*, Free Press, New York 1975.
- Williamson O.E., *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Macmillan, Londyn 1985.
- Yang D.H., Kim S., Nam C., Min J.W., *Developing a Decision Model for Business Process Outsourcing*, „Computers & Operations Research” 2007, nr 34(12).

## OUTSOURCING A AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNA PRZEDSIĘBIORSTW W WYBRANYCH KRAJACH NADBAŁTYCKICH

### Streszczenie

Outsourcing polega na zamianie współpracy poziomej (koopetycji) między przedsiębiorstwami współpracą pionową. Oznacza to, że podmiot, który do tej pory mógł być uważany przez dane przedsiębiorstwo za bankruta, staje się jego dostawcą. Warto zaznaczyć, że dostawcą może być podmiot już istniejący lub stworzony od nowa.

Artykuł zawiera empiryczną analizę zależności pomiędzy outsourcingiem i aktywnością innowacyjną przedsiębiorstw, prowadzoną przy użyciu modeli probitowych. Podstawą analizy były dane empiryczne pochodzące z dużej grupy przedsiębiorstw z wybranych krajów nadbałtyckich (Estonia, Litwa, Łotwa, Polska i Rosja). Uzyskane wyniki pokazują, że stosowanie outsourcingu wpływa stymulująco na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw zarówno w aspekcie inwestycyjnym, jak i implementacyjnym. Widoczna jest również zależność odwrotna, tzn. aktywność innowacyjna sprzyja stosowaniu outsourcingu. Świadczy to o występowaniu sprzężenia zwrotnego pomiędzy tymi procesami. Jednak prawdopodobieństwo wystąpienia aktywności innowacyjnej w grupie przedsiębiorstw korzystających z outsourcingu jest wyższe niżeli prawdopodobieństwo wystąpienia outsourcingu w grupie przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie. Oznacza to, że wpływ outsourcingu na aktywność innowacyjną jest silniejszy niż wpływ aktywności innowacyjnej na outsourcing.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, innowacje, kraje bałtyckie

## OUTSOURCING AND INNOVATIVE ACTIVITY OF ENTERPRISES IN THE SELECTED BALTIC STATES

### Summary

Outsourcing is a change from the horizontal cooperation (coopetition) between enterprises to a vertical one. That is, the company, which up to now could be considered a competitor, changes into a supplier. It is worth remembering that the company that is to become a supplier can be either created anew or be an already existing one.

This article presents an empirical analysis of the relation between outsourcing and innovative activity of enterprises, using probit models. Empirical data come from a large sample of companies from the selected Baltic countries (Estonia, Latvia, Lithuania, Poland, and Russia). The results presented here imply that outsourcing has a stimulating effect on innovative activity of a company, both in terms of investment and implementation. There is also an inverse dependence, i.e., innovative activity positively influences the occurrence of outsourcing. This confirms the existence of a feedback between these processes. It is worth noting however that the probability of innovative activity among the companies using outsourcing is higher than the probability of outsourcing among the companies that are innovatively active. It seems therefore that the influence of outsourcing on innovative activity is stronger than the influence of innovative activity on outsourcing.

**Key words:** outsourcing, innovative activity, Baltic states

## АУТСОРСИНГ И ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЙ В ИЗБРАННЫХ ПРИБАЛТИЙСКИХ СТРАНАХ

### Резюме

Аутсорсинг состоит в замене горизонтального сотрудничества (соопетитион) между предприятиями вертикальным сотрудничеством. Это означает, что субъект, который до сих пор мог считаться данным предприятием в качестве конкурента, становится его поставщиком. Следует отметить, что поставщиком может быть субъект уже существующий или созданный заново.

Статья содержит эмпирический анализ зависимости между аутсорсингом и инновационной активностью предприятий, проводимый с использованием пробитовых моделей. Основой анализа были эмпирические данные, исходящие от большой группы предприятий из избранных прибалтийских стран (Эстония, Литва, Латвия и Россия). Полученные результаты показывают, что применение аутсорсинга стимулирующим образом влияет на инновационную активность предприятий, как в инвестиционном плане, так и в плане внедрений. Видна также обратная зависимость, то есть инновационная активность благоприятствует применению аутсорсинга. Это свидетельствует о наличии обратной связи между этими процессами. Однако вероятность наличия инновационной активности в группе предприятий, пользующихся аутсорсингом выше, чем вероятность наличия аутсорсинга в группе инновационно активных предприятий. Это означает, что влияние аутсорсинга на инновационную активность сильнее, чем влияние инновационной активности на аутсорсинг.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, инновации, прибалтийские страны