

Bogdan Nogalski*
Jarosław Waśniewski**
Róża Miklaszewska***

Outsourcing w holdingu – specyfika umowy o współpracy pomiędzy spółką-matką a spółką-córką jako warunek sukcesu firmy

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie specyficznych zależności zachodzących pomiędzy podmiotami tworzącymi holding: spółką zarządzającą i spółką zależną, świadczącą na rzecz tej pierwszej usługi o charakterze outsourcingu. W określonych sytuacjach takie rozwiązanie, którego istotą jest nałożenie relacji horyzontalnych na wertykalne, okazuje się korzystne z punktu widzenia biznesowego. W naszych rozważaniach skupiliśmy się na umowie regulującej tak specyficzną formę współpracy.

1. Holding

Określenie „holding” wywodzi się z języka angielskiego i oznacza „trzymanie” lub „dzierżenie” [Włodyka, 2003, s. 24]. W przypadku grupy spółek, czasowniki te odnoszą się do sprawowania kontroli przez jeden z podmiotów nad pozostałymi. Jednak definicja holdingu nie jest uniwersalna, ani jednoznaczna – szczególnie w polskich realiach, w których pojęcie holdingu ma przede wszystkim charakter doktrynalny [Taborek-Mazur, 2005, s. 12]. Zatem zamiast posługiwać się sformalizowaną definicją, lepiej skupić się na specyficznych cechach holdingu, wyróżniających go spośród innych form współpracy. W tym kontekście holding można uznać za grupę przedsiębiorstw, spośród których jedno sprawuje kontrolę nad pozostałymi w następstwie oddziaływań o charakterze organizacyjnym, kapitałowym lub rzeczowym.

* Prof. zw. dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, nogalski@wzr.pl

** Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, jwasniewski@wzr.pl

*** Mgr, Centrum Usług Wspólnych, roza.m@onet.eu

Od strony formalnoprawnej w skład holdingu wchodzi spółki prawa handlowego, które przez swoje specyficzne powiązania tworzą silnie zhierarchizowaną strukturę. W jej obrębie wyróżnia się spółkę dominującą i spółki podległe. Najważniejszymi powiązaniem w strukturze holdingu są więzi kapitałowe. W obrębie holdingu wyróżnia się zazwyczaj jeden ośrodek kierowniczy, zawiadujący funkcjonowaniem spółek podległych. Pomimo to, te ostatnie nie tracą swojej osobowości prawnej, wciąż funkcjonując jako niezależne byty.

Istotą holdingu jest kontrola wszystkich procesów realizowanych przez spółki zależne, spółkę dominującą, dysponującą odpowiednią ilością akcji czy udziałów w podmiotach podległych [Kidyba, 2010, s. 44]. Zatem „nadrzędność” jednego z podmiotów w stosunku do pozostałych warunkuje posiadanie określonej liczby głosów w zgromadzeniu wspólników.

Choć holdingi mogą być tworzone z bardzo wielu przyczyn [Taborek-Mazur, 2005, s. 23-24], w tym ze względów prawnych, podatkowych i organizacyjnych, ich powstawanie determinuje przede wszystkim wzrost potencjału gospodarczego i/lub technologicznego, działających wspólnie podmiotów. Z reguły inicjatorem powstania holdingu oraz nadrzędnym podmiotem w obrębie jego struktur jest spółka najbardziej zainteresowana dalszym rozwojem.

Spółkę dominującą w strukturach holdingu określa się mianem spółki-matki, natomiast podlegające jej podmioty definiuje się jako spółki-córki. Te ostatnie są powiązane ze sobą relacjami siostrzanymi.

2. Relacje w obrębie holdingu

Z punktu widzenia prawa, problematykę dominacji i zależności spółek oraz związane z tym prawa i obowiązki interesariuszy holdingu reguluje Kodeks Spółek Handlowych [Kidyba, 2010, s. 235]. Jeśli jednak przepisy Kodeksu stoją w sprzeczności z innymi przepisami dotyczącymi funkcjonowania holdingu, za dominujący uznaje się ten akt prawny, który określa większy zakres obowiązków czy też surowsze sankcje [Kidyba, 2010, s. 237].

Ze względów praktycznych natomiast kluczową rolę w relacjach pomiędzy podmiotami tworzącymi holding odgrywają mechanizmy kontrolne, oparte o strukturę kapitałową [obszernie Nogalski, Ronkowski, 1996]. Dzięki ich istnieniu, spółka-matka może wpływać na zarządzanie spółkami-córkami w taki sposób, by ich działalność przynosiła

jak najwięcej korzyści. W związku z powyższym, w strukturze holdingu wyróżnia się stronę czynną (spółkę-matkę) i bierną (spółki-córki) [Taborek-Mazur, 2005, s. 16]. Pomimo to każda jednostka wchodząca w skład holdingu zachowuje swoją odrębność organizacyjno-prawną, pozostając podmiotem praw i obowiązków wynikających z uczestnictwa w obrocie gospodarczym. W związku z tym, zgodnie z zasadą swobody umów (zob. 353¹ k.c.), każda ze spółek tworzących holding może być stroną umowy z jakimkolwiek podmiotem – zarówno zewnętrznym, jak i funkcjonującym w ramach tego samego układu holdingowego. Warto w tym miejscu wspomnieć, że zawieranie umów w ramach tej samej struktury holdingowej umożliwia zacieśnienie współpracy w stopniu większym od wcześniej wspomnianych powiązań kapitałowych. Ponadto umowy pomiędzy interesariuszami, zarówno znajdującymi się w relacji poziomej, jak i pionowej, pozwalają na uregulowanie tych kwestii współpracy, które nie są usankcjonowane przepisami prawa, dotyczącymi funkcjonowania holdingów. Jedną z takich specyficznych form współpracy interesariuszy holdingu może być outsourcing.

3. Outsourcing

Choć zaproponowano wiele definicji outsourcingu, wydaje się, że istotę tego zjawiska najtrafniej oddaje jego źródłosłów: termin ten wywodzi się od angielskich słów: *outside – resource – using*, oznaczających dosłownie wykorzystanie zasobów zewnętrznych [Carey i inni, 2006, s. 11-30]. Zatem outsourcing to nic innego, niż przekazywanie przez przedsiębiorstwo części swoich kompetencji wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym [Gilley, Rasheed, 2000, s. 763-790]. Choć przykładów wykorzystania outsourcingu jako formy współpracy można doszukiwać się na kilkaset lat przed wyodrębnieniem nauk o zarządzaniu, naukowe podwaliny tego zjawiska pojawiły się stosunkowo niedawno – w latach 80. ubiegłego stulecia. Za twórców współczesnego outsourcingu uznaje się kadre zarządzającą spółki General Motors, w której termin ten zastosowano po raz pierwszy w odniesieniu do systemu zewnętrznego zaopatrzenia w części samochodowe. Okres dynamicznego rozwoju teorii i praktyki outsourcingu przypada na lata 90. ubiegłego stulecia. Na początku istotą outsourcingu było przekazywanie w ręce podmiotów zewnętrznych tych form działalności, do których przedsiębiorstwa macierzyste nie były przygotowane. Z czasem doszło jednak do ekspansji outsourcingu i jego wyodrębnienia we współczesnym kształcie.

Przemiany te zostały wymuszone koniecznością obniżania kosztów prowadzonej działalności. W pierwszym okresie kształtowania się outsourcingu, określanym mianem „pierwszej fali outsourcingu”, podmiotem zewnętrznym zaczęto zlecać nie tylko realizację procesów wykraczających poza kompetencje przedsiębiorstwa, ale również tych pełniących funkcję pomocniczą w stosunku do zasadniczego profilu jego działalności, np. obsługę informatyczną, zarządzanie zasobami ludzkimi czy obsługę płac. Nacisk na jakość jako element przewagi konkurencyjnej zaowocował dalszym dynamicznym rozwojem rynku usług zewnętrznych.

Wraz ze wzrostem znaczenia outsourcingu zaczęto sobie uświadczać jego rolę w taktyce i strategii organizacji. W rezultacie doszło do wyodrębnienia modelu partnerstwa taktycznego, w którym nadrzędnym celem odbiorcy usług zewnętrznych stała się redukcja kosztów operacyjnych, ograniczenie poziomu zatrudnienia oraz nakładów ponoszonych na inwestycje. Jednocześnie dążono do uzyskania produktów o jakości co najmniej takiej samej lub wyższej niż w przypadku procesu realizowanego całkowicie we własnym zakresie. W modelu tym współpraca z organizacją zewnętrzną często przybiera postać krótkoterminowego zlecenia, a odbiorca usług zewnętrznych jest zainteresowany wyłącznie odpłatnym wykorzystaniem zasobów ludzkich i infrastrukturalnych zleceniobiorcy [Geyskens i inni, 2006, s. 519-543].

Znacznie doskonalszym modelem współpracy outsourcingowej jest partnerstwo strategiczne. Dominującym elementem tego modelu stają się nie tyle niższe koszty realizacji usług zewnętrznych, co ich jakość. Z tego względu dostawcą outsourcingu strategicznego są podmioty wyspecjalizowane w danej usłudze, która stanowi korowy element ich działalności. W przypadku tego typu współpracy korzyść po stronie odbiorcy nie jest wyłącznie prostą pochodną redukcji kosztów operacyjnych (jak to miało miejsce w modelu partnerstwa taktycznego), ale przekłada się na wyższą jakość produktu finalnego, a tym samym poprawę wizerunku przedsiębiorstwa. Przy realizacji partnerstwa strategicznego kluczowego znaczenia nabiera integracja procesów po stronie dostawcy i odbiorcy, wymuszająca konieczność długoterminowej współpracy i wzajemnego uczenia się [Wu, Cavusgil, 2006, s. 81-89]. W związku z powyższym zasugerowano, by nie rozpatrywać outsourcingu wyłącznie jako zakupu towarów i usług od dostawców zewnętrznych, ale również jako rodzaj strategicznego sojuszu między partnerami.

Takie postępowanie przynosi współpracującym organizacjom wiele korzyści, w tym możliwość wykorzystania zjawiska ekonomiki skali, pozyskanie wykwalifikowanej siły roboczej, zwiększenie możliwości inwestycji w badania i rozwój oraz uzyskanie większej wartości dodanej przy niższym poziomie kosztów, co zapewnia wyższą rentowność wszystkich firm biorących udział w sojuszu [Zineldin, Bredenlow, 2003, s. 449-464]. Jednak model outsourcing strategicznego to nie tylko szansa, ale również wyzwanie – szczególnie w przypadku organizacji o tradycyjnej, sformalizowanej strukturze [Baden-Fuller, Morgan, 2010, s. 156-171]. Pomimo to, dzięki tego typu sojuszom współpracujące organizacje szybciej zdobywają kontrolę nad rynkiem oraz zwiększają swoje możliwości dostosowawcze i rentowność [Nieminen, Takala, 2006, s. 181-190]. Z uwagi na znaczne różnice w porównaniu do wcześniej opisanego modelu partnerstwa taktycznego, moment wdrożenia partnerstwa strategicznego uznaje się za początek tzw. „drugiej fali outsourcingu” [Mears, 2003, s. 19-22].

W ostatnich latach współpraca pomiędzy dostawcami i odbiorcami outsourcingu coraz częściej przyjmuje formę partnerstwa transformacyjnego. Istotą tej formy współpracy jest dążenie do zdynamizowania przedsiębiorstwa przez całkowitą rezygnację z realizacji określonych procesów i przekazanie jej w ręce podmiotów zewnętrznych. Ten model współpracy skutkuje dywersyfikacją ryzyka i dalszym zacieśnieniem związku pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Dlatego współpraca w modelu partnerstwa transformacyjnego ma zazwyczaj charakter długoterminowy i nie przybiera formy kontraktu, lecz raczej sojuszu między przedsiębiorstwami [Czinkota, Ronkainen, 2005, s. 111-123]. W przypadku modelu transformacyjnego, pojęcia „dostawcy” i „odbiorcy” w zasadzie tracą rację bytu. O ile w przypadku wcześniej opisanego modelu taktycznego można było mówić o jednokierunkowej zależności (podległości) pionowej firmy dostarczającej usługi zewnętrzne od ich odbiorcy, o tyle jednokierunkowy charakter tego związku zatarł się w modelu strategicznym i przyjął postać dwukierunkowej zależności horyzontalnej w modelu transformacyjnym. Zmianę tą określa się w literaturze przedmiotu jako „trzecią falę outsourcingu”. Korzyści, związane z pojawieniem się „trzeciej fali outsourcingu” obejmują [Trocki, 2001, s. 50]:

- możliwość redukcji i kontroli kosztów operacyjnych,
- wykorzystanie zasobów produkcyjnych o optymalnej jakości,
- uzupełnienie braków w zasobach produkcyjnych przedsiębiorstwa,

- zwolnienie posiadanych przed przedsiębiorstwo zasobów do innych (z założenia bardziej opłacalnych) celów,
- szybkie i korzystne kosztowo wdrożenie procesu restrukturyzacji,
- realizację zadań, które nie są możliwe do wykonania przy udziale zasobów własnych,
- pozyskanie kapitału,
- dywersyfikację ryzyka.

Jednak pomimo bezsprzecznych zalet wdrożenie outsourcingu wiąże się też z koniecznością pokonania wielu barier, w tym obwarowań natury prawnej.

4. Uwarunkowania prawne outsourcingu

Wykorzystanie outsourcingu wymaga wejścia co najmniej dwóch podmiotów gospodarczych we wzajemne relacje prawne [Włodyka, 2003, s. 28]. Sankcjonująca te relacje umowa reguluje m.in. kwestie ochrony tajemnicy przedsiębiorstw biorących udział w układzie outsourcingowym oraz nadzoru nad realizacją usług, których on dotyczy.

Kwestię zawierania umów pomiędzy podmiotami zaangażowanymi w układ outsourcingowy komplikuje fakt, że ten ostatni nie istnieje jako instytucja prawna. O ile bowiem pojęcie outsourcingu funkcjonuje na gruncie ekonomii i nauk o zarządzaniu, o tyle nie znajdziemy go w leksykonach terminologii prawniczej. Outsourcing jest zatem „tylko i wyłącznie pewną formą gospodarczą, w ramach której można kreować różnego rodzaju stosunki umowne” [Włodyka, 2003, s. 28].

Ostatnio przy określeniu podmiotów biorących udział w układzie outsourcingowym coraz częściej wykorzystuje się terminy „przyjmujący” (ang. *outsorcer*) oraz „powierzający” (ang. *outsourced*). Jednak poza nielicznymi wyjątkami regulowanymi przepisami szczególnymi (przykładem są przepisy Prawa bankowego, które wymagają, aby umowa outsourcingu bankowego miała formę pisemną), umowy kreujące outsourcing nie wymagają zachowania żadnej określonej formy. Czasami układ outsourcingowy jest sankcjonowany umową zlecenia. Jednak z założenia jest to umowa o świadczeniu usług, nieuregulowana innymi przepisami, co do której na podstawie art. 750 k.c. stosuje się odpowiednio przepisy o zleceniu, tj. art. 734 i następne. Zdarzają się też przypadki wykorzystania konstrukcji umowy o dzieło, umowy agencyjnej czy też umowy przewozu, spedycji albo składu. W praktyce, ze względu na złożoność stosunków gospodarczych, umowy konstruowane na potrze-

by outsourcingu mają mieszany i niejednokrotnie skomplikowany charakter [Włodyka, 2003, s. 28]. W związku z powyższym takie umowy niejednokrotnie zawierają elementy różnych konstrukcji prawnych.

Warto jednak pamiętać, że pomimo szerokiej swobody umów, jaką daje polskie prawodawstwo, powierzanie niektórych zadań podmiotowi przyjmującemu może niekiedy podlegać pewnym ograniczeniom. Dotyczy to np. świadczenia pomocy prawnej, doradztwa podatkowego czy prowadzenia ksiąg rachunkowych. W tych i innych przewidzianych przepisami prawa przypadkach, mamy do czynienia z pewną reglamentacją prawną świadczenia usług outsourcingowych.

Tak czy inaczej, umową outsourcingową może być każda umowa – czy to nazwana, czy też nienazwana – na podstawie której jeden z podmiotów wydziela część swojej działalności i zleca jej realizację drugiemu. Zatem powszechnie stosowany w piśmiennictwie termin „umowa outsourcingu” nie jest w istocie poprawny. Co więcej, wydaje się, że konstruowanie specyficznej (nazwanej) umowy outsourcingowej nie jest konieczne. Ilustruje to poniższy przykład umowy outsourcingu realizowanej pomiędzy podmiotami biorącymi udział w holdingu. Zawarta pomiędzy nimi umowa – choć nienazwana – okazała się korzystna zarówno z ekonomicznego, jak i strategicznego punktu widzenia.

5. Przykład umowy outsourcingowej w ramach holdingu

Spółka-matka zarządzająca jednym z polskich holdingów energetycznych wydzieliła część swoich kompetencji i zleciła ich realizację swojej spółce-córce. Wysoko wykwalifikowana kadra spółki podległej dysponowała bowiem umiejętnościami i kompetencjami, których nie posiadali pracownicy podmiotu nadrzędnego.

Celem umowy zawartej pomiędzy podmiotami było ustalenie zasad współpracy i wzajemnych zobowiązań w sposób zapewniający należyte i profesjonalne prowadzenie projektów z zakresu wykorzystywania odnawialnych źródeł energii wiatrowej. Z uwagi na fakt, że obie strony były przedsiębiorcami [Włodyka, 2003, s. 28], zawarte pomiędzy nimi porozumienie należy uznać za umowę gospodarczą *sensu stricto*. Nadto była to umowa konsensualna, gdyż do jej zawarcia doszło w następstwie złożenia zgodnych oświadczeń woli, dwustronnie zobowiązująca – gdyż obowiązek świadczenia ciążył na obu jej sygnatariuszach, odpłatna – ponieważ każda ze stron odnosiła określone korzyści mająt-

kowe, oraz wzajemna – z uwagi na występowanie ekwiwalentności świadczeń [Brzozowski, 2012, s. 410].

Przedmiotem opisywanej umowy było świadczenie usług wzajemnych. Na podstawie zawartej pomiędzy stronami umowy, spółka-córka zobowiązała się do świadczenia na rzecz spółki-matki szeroko pojętego doradztwa technicznego i środowiskowego. W ramach tych usług spółka podległa miała uczestniczyć we wszystkich zainicjowanych przez spółkę-matkę projektach inwestycyjnych, stanowiąc wsparcie techniczne i środowiskowe.

Z kolei spółka-matka zobowiązała się do dwojakiego rodzaju świadczeń ekwiwalentnych. Pierwsze z nich dotyczyły metodycznego zarządzania projektami, a więc działań o charakterze strategicznym. Jako inicjator poszczególnych działań, spółka-matka zobowiązała się do udzielania spółce zależnej konsultacji z zakresu metodyki zarządzania projektami, oraz zagwarantowała udział swoich pracowników w powoływanych w tym celu zespołach. Ponadto wśród zobowiązań spółki-matki wobec podmiotu zależnego znalazły się: udzielanie doraźnych konsultacji, przygotowanie modeli opłacalności inwestycji oraz opracowanie rekomendacji warunkujących najkorzystniejsze rozwiązania z punktu widzenia projektu inwestycyjnego. Drugą grupą świadczeń ekwiwalentnych ze strony spółki-matki były usługi o charakterze organizacyjnym. Dotyczyły one nie tylko działalności inwestycyjnej spółki-córki, ale całości jej funkcjonowania. W związku z powyższym spółka-matka zobowiązała się do wsparcia organizacyjnego podmiotu zależnego poprzez pomoc w opracowywaniu regulacji wewnętrznych tego ostatniego, w tym regulaminów organizacyjnych, wszelkiego rodzaju zasad i instrukcji oraz innych aktów wewnętrznych. Ponadto, wśród uwzględnionych w umowie zobowiązań spółki-matki znalazł się nadzór nad spójnością aktów wewnętrznych podmiotu zależnego z regulacjami obowiązującymi w całym holdingu. Wreszcie spółka nadrzędna zobowiązała się do monitorowania wpływu ewentualnych zmian w przepisach branżowych na funkcjonowanie organizacji na poziomie jej poszczególnych komórek organizacyjnych oraz całej spółki.

Oczywiście przytoczone powyżej informacje to zaledwie fragment kompleksowego porozumienia pomiędzy działającymi w ramach holdingu partnerami układu outsourcingowego. Warto jednak zwrócić uwagę na pewne cechy charakterystyczne opisywanej tu umowy. O ile spółka zależna zobowiązała się do świadczeń wysoce specjalistycznych,

o tyle wśród zobowiązań spółki-matki znalazły się przede wszystkim działania o charakterze strategicznym i zarządczym. Taki rozkład świadczeń ekwiwalentnych wynikał z faktu nieposiadania przez spółkę-córkę kompetencji zarządczych. Pomimo to, dzięki zatrudnieniu ekspertów z obszaru technologii i ochrony środowiska, podmiot ten stał się atrakcyjnym partnerem opisanego tu układu outsourcingowego. Z kolei zobowiązania umowne spółki-matki nie różniły się w znacznym stopniu od zobowiązań podmiotu dominującego w obrębie holdingu. W tym kontekście zawartą pomiędzy stronami umowę należy uznać za element wzmacniający funkcjonowanie holdingu.

Zakończenie

Niniejszy artykuł ilustruje możliwość równoczesnego wykorzystania tak z pozoru odległych instrumentów zarządczych, jak holding i outsourcing. Umowa zawarta pomiędzy stronami związanymi układem holdingowym umożliwiła optymalizację działalności korowej podmiotu dominującego w holdingu, przy jednoczesnym wsparciu zarządczym jednej ze spółek zależnych. Zastosowane rozwiązanie nie tylko nie zaburzyło relacji panujących w obrębie holdingu, ale wręcz je wzmocniło. Co więcej, osiągnięcie tego celu nie wymagało stworzenia żadnej specyficznej „umowy outsourcingowej”.

Literatura

1. Baden-Fuller C., Morgan M.S. (2010), *Business models as models*, „Long Range Planning” nr 43.
2. Brzozowski A. (2012), *Prawo zobowiązań – część ogólna*, w: *System prawa prywatnego*, Łętowska E. (red.), C.H. Beck, Warszawa.
3. Carey P., Subramaniam N., Ching K.C.W. (2006), *Internal audit outsourcing in Australia*, „Accounting and Finance” nr 46.
4. Czinkota M.R., Ronkainen L.A. (2005), *A forecast of globalization, international business and trade: report from a Delphi study*, „Journal of World Business” nr 40.
5. Geyskens I., Steenkamp J.E., Kumar N. (2006), *Make, buy, or ally: a transaction cost theory meta-analysis*, „Academy of Management Journal” nr 49.
6. Gilley K.M., Rasheed A. (2000), *Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance*, „Journal of Management” nr 26.

7. Kidyba A. (2010), *Prawo handlowe*, C.H. Beck, Warszawa.
8. Mears J. (2003), *P&G outsourcing deal to put HP on the map*, „Network World” nr 20.
9. Nieminen P., Takala J. (2006), *Achieving better on-time-delivery performance with the help of international dependencies in the production*, „International Journal of Management and Enterprise Development” nr 3.
10. Nogalski B., Ronkowski R. (1996), *Zarządzanie holdingiem*, ORGMASZ, Warszawa
11. Taborek-Mazur J. (2005), *Holding w aspekcie prawnym, bilansowym i podatkowym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
12. Trocki M. (2001), *Outsourcing*, PWE, Warszawa.
13. Włodyka S. (2003), *Prawo koncernowe*, Zakamycze Kantor Wydawniczy, Kraków.
14. Wu F., Cavusgil T. (2006), *Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships*, „Journal of Business Research” nr 59.
15. Zineldin M., Bredenlow T. (2003), *Strategic alliances: synergies and challenges*, „International Journal of Physical Distribution & Logistic Management” nr 33.

Streszczenie

Określenie „holding” odnosi się do sprawowania kontroli przez jeden z podmiotów (tzw. spółkę-matkę) nad pozostałymi (spółkami-córkami). Inną formą aliansu strategicznego jest outsourcing, który w swej współczesnej formie staje się czymś więcej niż przekazaniem części procesów w ręce wyspecjalizowanych podmiotów zewnętrznych. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie specyficznych zależności zachodzących pomiędzy podmiotami tworzącymi holding: spółką zarządzającą i spółką zależną, świadczącą na rzecz tej pierwszej usługi o charakterze outsourcingu. W naszych rozważaniach skupiliśmy się na umowie regulującej tak specyficzną formę współpracy. Celem umowy zawartej pomiędzy omawianymi podmiotami było ustalenie zasad współpracy i wzajemnych zobowiązań w sposób zapewniający należyte i profesjonalne prowadzenie projektów z zakresu wykorzystywania odnawialnych źródeł energii wiatrowej.

Słowa kluczowe

kooperacja, aspekty prawne, sektor energetyczny

Outsourcing in holding – specificity of contract between parent company and its subsidiary (Summary)

The term “holding” refers to controlling several entities (so-called subsidiaries) by one company (so-called parent company). Outsourcing is another form of strategic alliance; in its modern form outsourcing markedly exceeds the contracting a part of existing processes to a specialized independent organization. The aim of this paper is to present specific relationships between two entities forming holding: parent company and its subsidiary offering outsourcing services to its parent. Our analysis centered around the contract regulating such specific form of cooperation. The aim of the contract signed by the analyzed companies was to define the rules of cooperation and mutual duties in a way providing proper and professional realization of projects related to the utilization of renewable sources of wind energy.

Keywords

cooperation, legal aspects, energetic sector

