

dr Marek Kuźmicki  
Akademia Białska im. Jana  
Pawła II  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Zakład Finansów  
i Rachunkowości  
e-mail: m.kuzmicki@dyd.  
akademibialska.pl  
ORCID: 0000-0002-0581-9600

# Outsourcing procesów biznesowych – potencjalne zagrożenia w opinii przedsiębiorców z Polski Wschodniej

## Business process outsourcing – potential threats in the opinion of entrepreneurs from Eastern Poland

**Słowa kluczowe:**  
outsourcing, procesy  
biznesowe, zagrożenia, średnie  
i duże przedsiębiorstwa

**Streszczenie:** Polska zyskuje coraz większe uznanie jako atrakcyjne miejsce do świadczenia usług outsourcingowych. Celem artykułu jest określenie potencjalnych zagrożeń w funkcjonowaniu średnich i dużych przedsiębiorstw wynikających ze zlecenia obsługi wybranych funkcji do centrów outsourcingu procesów biznesowych. Badania zostały zrealizowane techniką mixed-mode (metoda CATI i CAWI) od lutego do kwietnia 2021 roku na próbie trzystu przedsiębiorstw niefinansowych zlokalizowanych na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego. Najliczniejsza grupa przedsiębiorców widzi umiarkowane zagrożenia wynikające ze zlecenia obsługi procesów biznesowych podmiotom zewnętrznym. Największym zagrożeniem w opinii respondentów okazała się utrata kontroli nad wydzieloną funkcją prowadzenia działalności gospodarczej poddaną outsourcingowi, np. księgowością czy obsługą spraw kadrowych. Zleceniodawcy procesów biznesowych do outsourcingu powinni niwelować ryzyko wynikające z korzystania z usług obcych, starannie weryfikując potencjalnego dostawcę. Korzystanie z usług centrów BPO (Business Process Outsourcing) może być sposobem na poprawę efektywności i konkurencyjności działania przedsiębiorstw.

**Keywords:**  
outsourcing, business  
processes, threats, medium-  
sized and large enterprises

**Abstract:** Poland is increasingly gaining recognition as a place attractive for outsourcing services. The aim of the article is to identify the potential threats for the operation of medium-sized and large enterprises,

which would result from the outsourcing of selected functions to business process outsourcing centres. The survey was conducted using a mixed-mode technique (CATI and CAWI methods) between February and April 2021 on the sample of 300 non-financial enterprises located in the Lubelskie, Podkarpackie and Podlaskie voivodships. The largest number of entrepreneurs can see moderate threats in business process outsourcing. The greatest threat, according to the respondents, was the loss of control over a specific business function that had been outsourced, such as accounting or human resources. Business process outsourcers ought to mitigate risks arising from the use of third-party services by the careful verification of the potential provider. The use of the services of business outsourcing centres might be a means to improve the efficiency and competitiveness of the enterprises.

JEL:  
L20, L21, L22

## Wprowadzenie

W dynamicznie zmieniającym się i niepewnym otoczeniu biznesowym przedsiębiorstwa poszukują modeli współpracy w różnych obszarach ich działalności, które pozwolą im szybko reagować na potrzeby rynkowe [Forum Firm, 2025]. Od lat 90. XX wieku zjawisko outsourcingu<sup>1</sup> stało się ważnym trendem w przypadku wielu organizacji na całym świecie [Malmgren, 2010, s. 9]. Zmieniające się uwarunkowania ekonomiczne, technologiczne i prawne funkcjonowania przedsiębiorstw powodują, że podejmują one decyzje o outsourcingu coraz większej liczby funkcji oraz procesów. Wynikają one z posiadania niewystarczających zasobów albo zbyt wysokich kosztów ich utrzymania. Outsourcing wywołuje zmiany w różnych obszarach funkcjonowania organizacji [Grześ, 2017]. Obecnie stanowi ważny, strategiczny czynnik sukcesu przedsiębiorstw [Freytag, Ann, Majbritt, 2012].

Polska zyskuje coraz większe uznanie jako atrakcyjne miejsce do świadczenia usług outsourcingowych, zwłaszcza w obszarach takich jak IT, finanse i inne usługi profesjonalne. Wpływa na to m.in. wysoki poziom wykształcenia kadry pracowniczej, znajomość języków obcych oraz stosunkowo niskie koszty pracy [Petrus, 2024]. Jak wskazuje raport *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2023* zatrudnienie na koniec pierw-

<sup>1</sup> Słowo „outsourcing” jest skrótem, powstałym z połączenia trzech pochodzących z języka angielskiego wyrazów: outsider, resource i using/use, który dosłownie oznacza: korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Outsourcing prowadzi do wydzielenia na zewnątrz pewnych obszarów działalności firmy i oddania ich do realizacji zewnętrznym dostawcom. Outsourcing jest strategią zarządzania polegającą na przekazaniu firmie zewnętrznej obowiązków i odpowiedzialności za wyspecjalizowane zadania, najczęściej niezwiązane bezpośrednio z profilem firmy. Dzięki przeniesieniu funkcji czy procesu, firma ma możliwość koncentrowania się na podstawowej działalności [Grudzewski, Hejduk, 2004; Marcinkowska, 2015; Szukalski, Wodnicka, 2016].

szego kwartału 2023 roku przekroczyło w sektorze usług biznesowych 435 300 osób. Ponad 32 000 nowych miejsc pracy zostało utworzonych do końca pierwszego kwartału 2023 roku w porównaniu z końcem pierwszego kwartału 2022 roku [ABSL, 2023, s. 7]. Intensywny rozwój outsourcingu na rynku krajowym stał się przyczyną zainteresowania autora tym obszarem działalności i motywacją do podjęcia badań.

Autor opracowania zrealizował badania dotyczące popytowej strony rynku outsourcingu procesów biznesowych. Na analizie potencjalnych klientów centrów outsourcingu nie koncentrują się dotychczas podmioty badawcze zajmujące się problematyką usług outsourcingu. Popytowa strona rynku outsourcingu procesów biznesowych nie jest w opinii autora dostatecznie często i dogłębnie badana. Systematycznie analizom poddawana jest podażowa strona tego rynku przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych. Efektem jego prac są publikowane co roku raporty dotyczące sektora nowoczesnych usług biznesowych. Analizy centrów świadczących usługi outsourcingu dotyczą zazwyczaj całego kraju lub wybranych aglomeracji miejskich. Autor artykułu skoncentrował się na badaniu potencjalnych klientów sektora usług biznesowych zlokalizowanych na terenie gmin miejskich, miejsko-wiejskich oraz wiejskich w województwach lubelskim, podkarpackim i podlaskim. W opinii autora na tym obszarze przestrzennym badania dotyczące potencjalnych zagrożeń wynikających z outsourcingu nie były jeszcze prowadzone.

Celem artykułu jest określenie potencjalnych zagrożeń w funkcjonowaniu średnich i dużych przedsiębiorstw z obszaru województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego, wynikających ze zlecenia obsługi wybranych funkcji „na zewnątrz” do centrów outsourcingu procesów biznesowych. Sformułowano pytania badawcze:

1. Czy w opinii kadry zarządzającej badanych przedsiębiorstw istnieją duże zagrożenia prowadzenia działalności gospodarczej wynikające z outsourcingu procesów realizowanych w przedsiębiorstwie?
2. Czy wielkość przedsiębiorstwa ma wpływ na ocenę zagrożeń wynikających z outsourcingu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie?

Na podstawie pytań badawczych przyjęto następujące hipotezy badawcze:

H1. W opinii respondentów istnieją duże zagrożenia prowadzenia działalności gospodarczej wynikające z outsourcingu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie.

H2. Wielkość przedsiębiorstwa nie różnicuje oceny zagrożeń wynikających z outsourcingu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie.

Autor, aby zrealizować cel opracowania i zweryfikować hipotezy badawcze przeprowadził badania na próbie 300 przedsiębiorstw niefinansowych<sup>2</sup> z obszaru województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego. Zakres czasowy badań to okres od lutego do

---

<sup>2</sup> Sektor przedsiębiorstw niefinansowych obejmuje samodzielne jednostki instytucjonalne posiadające osobowość prawną, będące producentami rynkowymi, których podstawową działalnością jest produkcja wyrobów i usług niefinansowych [Komisja Europejska, 2010].

kwietnia 2021 roku. Do wyłonienia próby badawczej zastosowano dobór losowy, warstwowy. Warstwy stanowiły: województwo, wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych, rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej. Liczebność i struktura populacji generalnej była znana dzięki dostępowi do danych Głównego Urzędu Statystycznego. W czasie przygotowywania koncepcji badań terenowych liczebność populacji generalnej wynosiła łącznie 1738 podmiotów – w województwie lubelskim 560 podmiotów, w województwie podkarpackim 782 podmiotów, w województwie podlaskim 396 podmiotów.

Tabela 1. Struktura próby badawczej (w %)

		Województwo			Ogółem
		lubelskie	podkarpackie	podlaskie	
Rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej	przedsiębiorstwo handlowe	15,0	22,8	26,1	21,0
	przedsiębiorstwo produkcyjne	18,7	12,9	19,6	17,0
	przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowo-usługowe	9,3	15,8	9,8	11,7
	przedsiębiorstwo usługowe	57,0	48,5	44,5	50,3
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0
Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa	spółdzielnia	10,3	5,9	17,4	11,0
	spółka akcyjna	10,3	11,8	9,8	10,6
	spółka komandytowa	15,8	14,7	16,3	15,6
	spółka z o.o.	63,6	67,6	56,5	62,8
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0
Liczba zatrudnionych pracowników	przedsiębiorstwo średnie (51–250 pracowników)	71,0	69,6	75,0	71,8
	przedsiębiorstwo duże (powyżej 250 pracowników)	29,0	30,4	25,0	28,2
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0
Czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku	do 1 roku	1,9	2,9	2,2	2,3
	od 1 do 3 lat	6,5	11,8	7,6	8,7
	od 3 do 5 lat	27,1	21,6	26,1	24,9
	powyżej 5 lat	64,5	63,7	64,1	64,1
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0
Typ gminy, w której prowadzona jest działalność gospodarcza	gmina miejska	43,4	50,5	34,8	43,1
	gmina miejsko-wiejska	36,8	29,7	43,5	36,5
	gmina wiejska	19,8	19,8	21,7	20,4
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Strukturę próby badawczej z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, formę organizacyjno-prawną przedsiębiorstw, liczbę zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach, czas funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku oraz typ gminy, w której prowadzona jest działalność gospodarcza przedstawia tabela 1.

Respondentami były osoby na stanowisku kierowniczym decydujące o realizacji funkcji „back-office” tj. funkcji w zakresie księgowości, finansów, obsługi klienta, HR i IT. W trakcie badań wykorzystano technikę badawczą mixed-mode (metoda CATI i metoda CAWI).

Zakres przedmiotowy badania dotyczył określenia potencjalnych zagrożeń w funkcjonowaniu średnich i dużych przedsiębiorstw wynikających ze zlecenia obsługi wybranych funkcji do centrów outsourcingu procesów biznesowych.

Analizy statystycznej zebranego materiału dokonano przy użyciu oprogramowania STATISTICA wersja 13.0 firmy StatSoft Polska. Dane mające charakter nominalny opisano tworząc szeregi rozdzielcze, w których wyszczególniano warianty cech podając ich liczbę i częstość występowania w całej badanej zbiorowości. Uzyskane wyniki zostały przedstawione w postaci tabel. W przypadku zmiennych porządkowych, odpowiedzi zostały przekodowane na wartości liczbowe, a następnie obliczono średnie arytmetyczne wyników dla poszczególnych grup. Do badania różnic istotnych statystycznie zastosowano test nieparametryczny U Manna-Whitneya. Został on wykorzystany do porównania odpowiedzi dwóch niezależnych grup, ponieważ analizowana zmienna miała charakter porządkowy (pięciostopniowa skala oceny zagrożenia), a rozkład danych nie spełniał założeń normalności. Test ten jako nieparametryczny odpowiednik testu t-Studenta, pozwala na ocenę istotnych różnic między rozkładami wyników w dwóch grupach. Wnioskowanie statystyczne przeprowadzono przy standaryzowanym poziomie istotności  $\alpha = 0,05$ .

## Charakterystyka outsourcingu procesów biznesowych

Od początku lat 80. XX wieku w sektorze usługowym pojawił się termin outsourcingu procesów biznesowych – BPO (Business Process Outsourcing), który miał być nowym trendem w międzynarodowym biznesie [Ziółkiewicz, 2010, s. 64]. Zakres usług BPO jest bardzo duży i stale się poszerza wraz ze zmieniającą się organizacją prowadzenia działalności gospodarczej [Sobińska, 2009, s. 202]. B. Liberska [2007] wyróżnia w ramach BPO pięć grup usług: (1) usługi związane z obsługą klienta (m.in. reklamacje, rezerwacje, sprzedaż, obsługę kart kredytowych, telemarketing, sprawdzanie rachunków, badania marketingowe), (2) prace administracyjne i biurowe – operacje „back-office” (gromadzenie danych i ich przetwarzanie, transakcje płatnicze, usługi finansowe, wystawianie faktur, listy płac, zarządzanie zasobami ludzkimi, podatki i inne usługi wspierające

operacje biurowe), (3) usługi profesjonalne (usługi finansowe, prawnicze, księgowość, prace architektoniczne), (4) usługi multimedialne (prace audiowizualne, programy telewizyjne, nagrania muzyczne) i (5) inne usługi związane z kulturą.

Usługi centrów BPO są efektywnym narzędziem dla firm. Umożliwiają redukcję kosztów i szybszy rozwój. Są alternatywą ciągłego zatrudniania specjalistów i tworzenia nowych działów w firmie. Dają możliwość skupienia się na strategicznych celach, dostosowania się do zmieniających się wymagań rynkowych. Usługi centrów BPO są sposobem na uwolnienie czasu pracy menedżerów, którzy mogą się skoncentrować na kluczowych zadaniach przedsiębiorstwa. Dodatkową wartością dla klientów centrów BPO jest możliwość skorzystania z wiedzy specjalistów, których brakuje na rynku [Huczko, 2024]. Outsourcing wiąże się także z określonymi zagrożeniami. Przekazanie zarządzania kluczowymi procesami zewnętrznemu dostawcy może prowadzić do utraty bezpośredniego wpływu na jakość i sposób realizacji tych procesów [Cyrek, 2024]. Korzystanie z outsourcingu niesie ze sobą ryzyko wycieku danych, które mogą trafić do konkurencji [OEX Cursor]. Outsourcing określonych funkcji przedsiębiorstwa może doprowadzić do utraty kompetencji, umiejętności i wiedzy własnych pracowników zajmujących się ich obsługą. W efekcie ewentualny powrót do insourcingu<sup>3</sup> może być problematyczny [Harland, Knight, 2005, s. 843]. Negatywnym skutkiem outsourcingu jest zmniejszenie motywacji pracowników do wykonywania swoich obowiązków zawodowych. W ich odbiorze outsourcing to widmo utraty zatrudnienia. Sytuacja zmusza przedsiębiorstwa do stworzenia strategii utrzymania pracowników opartych na atrakcyjnych zachętach [Dinu, 2005, s. 104]. Zagrożeniem są także możliwe fuzje i przejęcia usługodawcy. W sytuacji bankructwa dostawcy usług outsourcingowych zlecieniobiorcy mogą mieć kłopot z nieterminowym wykonaniem powierzonego procesu lub brakiem jego wykonania. Ewentualna rotacja pracowników u usługodawcy może źle wpłynąć np. na obsługę klienta, wydłużyć czas oczekiwania na wykonanie usługi outsourcingu [Nadolna, 2014, s. 75].

## Wyniki badań

W czasie badań respondenci dokonali oceny potencjalnych zagrożeń wynikających z outsourcingu procesów realizowanych w przedsiębiorstwie. Do oceny użyto skali 1–5, gdzie ocena 1 oznaczała brak zagrożenia, ocena 2 – małe zagrożenie, ocena 3 – umiarkowane zagrożenie, ocena 4 – duże zagrożenie, a ocena 5 – bardzo duże zagrożenie.

<sup>3</sup> Insourcing jest odwrotnością outsourcingu. Polega on na włączeniu działalności realizowanej poza strukturą przedsiębiorstwa do jego struktury. Pojęcie insourcing jest poprawnie użyte, gdy przedsiębiorstwo decyduje się na podjęcie we własnym zakresie realizowania zadania, które wcześniej było zakupione u zewnętrznego dostawcy [Budzyńska, 2014].

Utrata kontroli nad wydzieloną funkcją biznesu poddaną outsourcingowi np. księgowością w opinii 49,7% respondentów stanowi duże oraz bardzo duże zagrożenie wynikające z outsourcingu. Taki sam odsetek badanych uznał wysokie koszty wdrożenia outsourcingu za duże oraz bardzo duże zagrożenie dla przedsiębiorstwa. Zagrożenie bezpieczeństwa lub utraty dostępu do informacji poufnych w sytuacji outsourcingu procesów biznesowych to kolejne potencjalne ryzyko uwzględnione w badaniach. Za duże i bardzo duże uznało je 47,7% badanych. Korzystanie z usług outsourcingu niesie ze sobą więcej niebezpieczeństw. Jednym z nich jest świadczenie usług outsourcingu na niskim poziomie przez centra BPO. To duże oraz bardzo duże zagrożenie w opinii 47,4% respondentów. Nieterminowe wykonanie powierzonego procesu lub brak jego wykonania w sytuacji bankructwa firmy outsourcingowej, udziału w fuzji lub jej przejęcia to kolejne ryzyko wynikające z outsourcingu procesów biznesowych poddane ocenie. Stanowią one w opinii 43,1% badanych duże oraz bardzo duże zagrożenie w prowadzeniu działalności gospodarczej podmiotów, które zdecydowałyby się na usługi outsourcingu. Dużym i bardzo dużym zagrożeniem zdaniem 22,5% respondentów może być rotacja pracowników w firmie outsourcingowej, która negatywnie wpłynie na obsługę klienta, wydłużając czas realizacji usługi. Różnice kulturowe, które mogą przysporzyć problemów z komunikacją, jeśli firma outsourcingowa znajduje się za granicą to duże i bardzo duże ryzyko dla zleceniodawcy usługi outsourcingu w opinii 45% przedsiębiorców biorących udział w badaniu. Wyniki badań dotyczące zagrożeń wynikających z outsourcingu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie wyrażone jako łączny odsetek ocen „duże zagrożenie” oraz „bardzo duże zagrożenie” przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Ocena zagrożeń wynikających z outsourcingu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie – łączny odsetek ocen „duże zagrożenie” i „bardzo duże zagrożenie” (w %)

Potencjalne zagrożenia z outsourcingu procesów biznesowych	Województwo						Razem		Ogółem
	Lubelskie		Podkarpackie		Podlaskie		duża	średnia	
	Wielkość przedsiębiorstwa								
	duża	średnia	duża	średnia	duża	średnia			
Utrata kontroli nad wydzieloną funkcją biznesu poddaną outsourcingowi np. księgowością	45,2	48,7	58,1	46,5	52,2	52,2	51,8	48,9	49,7
Wysokie koszty wdrożenia outsourcingu	58,1	55,3	45,2	49,3	43,5	43,5	49,4	49,8	49,7
Potencjalne zagrożenie bezpieczeństwa lub utraty dostępu do informacji poufnych w sytuacji outsourcingu procesów biznesowych	41,9	52,6	54,8	45,1	56,5	42,0	50,6	46,6	47,7

cd. tabeli 2

Potencjalne zagrożenia z outsourcingu procesów biznesowych	Województwo						Razem		Ogółem
	Lubelskie		Podkarpackie		Podlaskie		duża	średnia	
	Wielkość przedsiębiorstwa								
	duża	średnia	duża	średnia	duża	średnia			
Niedotrzymanie poziomu usługi outsourcingu	38,7	48,7	58,1	43,7	43,5	50,7	47,1	47,5	47,4
Kłopot z nieterminowym wykonaniem powierzonego procesu lub brakiem jego wykonania w sytuacji bankructwa firmy outsourcingowej, udziału w fuzji lub jej przejęcia	41,9	42,1	51,6	43,7	34,8	42,0	43,5	42,9	43,1
Rotacja pracowników w firmie outsourcingowej, która może zle wpłynąć np. na obsługę klienta, wydłużyć czas oczekiwania	29,0	19,7	29,0	18,3	13,0	27,5	24,7	21,7	22,5
Różnice kulturowe, które mogą przysporzyć problemów z komunikacją, jeśli firma outsourcingowa znajduje się za granicą	54,8	43,4	45,2	40,8	56,5	43,5	51,8	42,4	45,0

\* Wskaźniki struktury w tabeli dotyczą łącznych ocen „duże zagrożenie” i „bardzo duże zagrożenie” ze skali 1–5, gdzie ocena 1 – brak zagrożenia, ocena 2 – małe zagrożenie, ocena 3 – umiarkowane zagrożenie, ocena 4 – duże zagrożenie, ocena 5 – bardzo duże zagrożenie.

Źródło: opracowanie własne.

Potencjalne zagrożenia funkcjonowania badanych przedsiębiorstw wynikające z outsourcingu procesów biznesowych, uwzględnione w badaniu uzyskały oceny między 3,23 punktu, a 3,47 punktu w przyjętej pięciostopniowej skali opisanej w legendzie tabeli 3. Największym zagrożeniem (choć umiarkowanym) w opinii respondentów okazała się utrata kontroli nad wydzieloną funkcją biznesu poddaną outsourcingowi np. księgowością czy obsługą spraw kadrowych – ocena 3,47 punktu (3,58 punktu przedsiębiorstwa duże; 3,43 punktu przedsiębiorstwa średnie). Wysokie koszty wdrożenia outsourcingu to zagrożenie ocenione na 3,43 punktu (3,39 punktu przedsiębiorstwa duże; 3,44 punktu przedsiębiorstwa średnie). Istnieje ryzyko, że centrum BPO nie zaspokoi w stopniu satysfakcjonującym swojego klienta. Ryzyko polegające na niedotrzymaniu poziomu usługi outsourcingu na wysokim poziomie respondenci ocenili na 3,40 punktu (3,51 punktu przedsiębiorstwa duże; 3,35 punktu przedsiębiorstwa średnie). W ocenie tego zagrożenia na terenie województwa podkarpackiego odnotowano różnice istotne statystycznie między średnimi ocenami uzyskanymi w trakcie badań w dużych i średnich przedsiębiorstwach. Potencjalne zagrożenie bezpieczeństwa lub utraty dostępu do informacji poufnych w sytuacji outsourcingu procesów biznesowych



to kolejny czynnik uwzględniony w czasie badań. Został on oceniony na 3,38 punktu (3,49 punktu przedsiębiorstwa duże; 3,34 punktu przedsiębiorstwa średnie). Nieco mniejszym zagrożeniem w opinii respondentów okazały się różnice kulturowe, które mogą przysporzyć problemów z komunikacją, jeśli firma outsourcingowa znajduje się za granicą. Ta niedogodność została oceniona na 3,35 punktu (3,45 punktu przedsiębiorstwa duże; 3,32 punktu przedsiębiorstwa średnie). W przypadku zlecenia obsługi procesów biznesowych firmie zewnętrznej istnieje ryzyko niedochowania terminu usługi. Niebezpieczeństwo nieterminowego wykonania powierzonego procesu lub braku jego wykonania w sytuacji bankructwa firmy outsourcingowej, udziału w fuzji lub jej przejścia zostało ocenione na 3,34 punktu (3,44 punktu przedsiębiorstwa duże; 3,31 punktu przedsiębiorstwa średnie). Respondenci najmniej obawiają się konsekwencji rotacji pracowników w firmie outsourcingowej, która może źle wpłynąć na obsługę klienta, wydłużyć czas oczekiwania na realizację zleconych usług biznesowych – ocena 3,23 punktu (3,25 punktu przedsiębiorstwa duże; 3,23 punktu przedsiębiorstwa średnie). Szczegółowe wyniki badań przedstawia tabela 3.

Autor ma świadomość, że nie uwzględnił w trakcie badania wszystkich zagrożeń wynikających z outsourcingu procesów biznesowych. Skupił się na tych, które są w jego opinii najważniejsze. Wydłużenie ich listy mogłoby utrudnić realizację zakładanej liczby badań z uwagi na konieczność poświęcania większej ilości czasu przez każdego respondenta.

**Tabela 3. Ocena potencjalnych zagrożeń wynikających z outsourcingu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie**

Potencjalne zagrożenia z outsourcingu procesów biznesowych	Województwo						Razem		Ogółem
	Lubelskie		Podkarpackie		Podlaskie		duża	średnia	
	Wielkość przedsiębiorstwa								
	duża	średnia	duża	średnia	duża	średnia			
Utrata kontroli nad wydzieloną funkcją biznesu poddaną outsourcingowi np. księgowością	3,45	3,32	3,68	3,41	3,61	3,58	3,58	3,43	3,47
Wysokie koszty wdrożenia outsourcingu	3,55	3,53	3,35	3,49	3,22	3,28	3,39	3,44	3,43
Potencjalne zagrożenie bezpieczeństwa lub utraty dostępu do informacji poufnych w sytuacji outsourcingu procesów biznesowych	3,39	3,49	3,65	3,28	3,43	3,26	3,49	3,34	3,38
Niedotrzymanie poziomu usługi outsourcingu	3,45	3,36	3,71 <sup>a</sup>	3,23 <sup>a</sup>	3,30	3,51	3,51	3,35	3,40

cd. tabeli 3

Potencjalne zagrożenia z outsourcingu procesów biznesowych	Województwo						Razem		Ogółem
	Lubelskie		Podkarpackie		Podlaskie				
	Wielkość przedsiębiorstwa								
	duża	średnia	duża	średnia	duża	średnia	duża	średnia	
Kłopot z nieterminowym wykonaniem powierzonego procesu lub brakiem jego wykonania w sytuacji bankructwa firmy outsourcingowej, udziału w fuzji lub jej przejęcia	3,58	3,34	3,55	3,30	3,09	3,26	3,44	3,31	3,34
Rotacja pracowników w firmie outsourcingowej, która może źle wpłynąć np. na obsługę klienta, wydłużyć czas oczekiwania	3,10	3,07	3,35	3,14	3,30	3,51	3,25	3,23	3,23
Różnice kulturowe, które mogą przysporzyć problemów z komunikacją, jeśli firma outsourcingowa znajduje się za granicą	3,68	3,42	3,16	3,20	3,52	3,35	3,45	3,32	3,35

<sup>a</sup> – wskazuje na istotną różnicę pomiędzy daną parą średnich ( $p < 0,05$ ).

Legenda: ocena 1 – brak zagrożenia, ocena 2 – małe zagrożenie, ocena 3 – umiarkowane zagrożenie, ocena 4 – duże zagrożenie, ocena 5 – bardzo duże zagrożenie.

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Analiza wyników przeprowadzonych badań pozwoliła dokonać weryfikacji hipotez badawczych. Hipoteza 1: W opinii respondentów istnieją duże zagrożenia prowadzenia działalności gospodarczej wynikające z outsourcingu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie – została zweryfikowana negatywnie. Średnie oceny zagrożeń wynikających z outsourcingu oscylują między 3,23 a 3,47 punktu w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało brak zagrożenia, 5 – bardzo duże zagrożenie. Świadczy to, że na obszarze badań obawy dotyczące wykorzystania zewnętrznych podmiotów do obsługi procesów biznesowych wśród przedsiębiorców istnieją, ale nie mają one dużego lub bardzo dużego stopnia. Hipoteza 2: Wielkość przedsiębiorstwa nie różnicuje oceny zagrożeń wynikających z outsourcingu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie – została zweryfikowana pozytywnie. Między ocenami zagrożeń prowadzenia działalności gospodarczej wynikających z outsourcingu procesów biznesowych dokonanymi w dużych i średnich przedsiębiorstwach na obszarze badań, nie istnieją

różnice istotne statystycznie (z wyjątkiem oceny jednego czynnika w woj. podkarpackim). Zbliżone co do wartości oceny dużych i średnich przedsiębiorstw mogą wynikać z ich funkcjonowania w podobnych realiach działalności gospodarczej, wynikających z otoczenia instytucjonalno-systemowego. Przepisy i normy, które decydują o atrakcyjności gospodarowania, o swobodzie podejmowania decyzji gospodarczych, istniejące formalnie i nieformalnie instytucje w gospodarce stwarzają dużym i średnim przedsiębiorstwom szanse i ograniczenia. Wpływają na kształt strategii, podejmowane działania, a także decyzje dotyczące sposobu zorganizowania oraz funkcjonowania przedsiębiorstwa. Wynik weryfikacji hipotezy 2 nie zaskakuje. W przypadku jej weryfikacji negatywnej powstałoby pytanie dotyczące przyczyn różnic istotnych statystycznie w ocenach badanego zagadnienia, w przypadku dużych i średnich przedsiębiorstw. Ich określenie stanowiłoby interesujący obszar badań.

Zleceniodawcy procesów biznesowych do outsourcingu mogą niwelować zagrożenia wynikające z korzystania z usług obcych, starannie weryfikując potencjalnego dostawcę. Outsourcing to niewątpliwie szansa na dynamiczny rozwój przedsiębiorstwa, która niesie ze sobą wiele zmian w sposobie funkcjonowania organizacji. Decyzja o jego wykorzystaniu powinna być świadoma i uwzględniać interesy klientów, kontrahentów oraz pracowników.

Outsourcing to praktyka od lat znana i realizowana na rynku krajowym i zagranicznym. Wartościowe w opinii autora byłoby poznanie opinii na temat zagrożeń outsourcingu osób odpowiedzialnych za realizację procesów biznesowych w dużych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonujących w województwach, które nie stanowiły do tej pory zakresu przestrzennego badań autora. Interesujące byłoby podjęcie tematyki badawczej, dotyczącej oceny potencjalnych korzyści wynikających z outsourcingu czy też wpływu czynników otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa np. pandemii COVID-19 na decyzje o skorzystaniu z outsourcingu. Wyniki badań stanowiłyby cenne źródło informacji dla menedżerów kształtujących ofertę produktową i działania promocyjne przedsiębiorstw outsourcingowych.

## Bibliografia

- ABSL [2023], *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2023*, <https://absl.pl/storage/app/media/Sektor%20nowoczesnych%20us%C5%82ug%20biznesowych%20w%20Polsce%202023.pdf> (dostęp: 25.03.2025).
- Budzyńska K. [2014], *Outsourcing vs. insourcing. Analiza porównawcza wybranych aspektów organizacyjnych i ekonomicznych*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 300(2), s. 21–31.
- Cyrek M. [2024], *BPO – czym jest outsourcing procesów biznesowych?* Cyrek Digital, 23 lipca, <https://cyrekdigital.com/pl/baza-wiedzy/bpo/> (dostęp:20.03.2025).

- Dinu A.M. [2015], *The risks and benefits of outsourcing*, "Knowledge Horizons – Economics", vol. 7(2), s. 103–104.
- Forum Firm [2025], *Trendy w outsourcingu procesów: jak łączyć elastyczność zatrudnienia z długoterminowym wzrostem?* 19 marca, <https://forumfirm.eu/trendy-w-outsourcingu-procesow-jak-laczyc-elastycznosc-zatrudnienia-z-dlugoterminowym-wzrostem/> (dostęp: 20.03.2025).
- Freytag P.V., Ann H.C., Majbritt R.E. [2012], *Reconsidering outsourcing solutions*, "European Management Journal", vol. 30(2), s. 99–110.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. [2004], *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Grześ A. [2017], *Outsourcing w kształtowaniu zatrudnienia oraz kosztów i produktywności pracy w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- Harland Ch., Knight L. [2005], *Outsourcing: assessing the risks and benefits for organizations, sectors and nations*, "International Journal of Operations & Production Management", vol. 25(9), s. 831–850.
- Huczko P. [2024], *BPO: kto i jak może skorzystać na outsourcingu procesów biznesowych. Co najmniej 20% oszczędności dla większych firm*, Infor, 29 kwietnia, [https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/6595912\\_bpo-kto-i-jak-moze-skorzystac-na-outsourcingu-procesow-biznesowych-co-najmniej-20-oszczednosci-dla-wiekszych-firm.html](https://ksiegowosc.infor.pl/obrot-gospodarczy/dzialalnosc-gospodarcza/6595912_bpo-kto-i-jak-moze-skorzystac-na-outsourcingu-procesow-biznesowych-co-najmniej-20-oszczednosci-dla-wiekszych-firm.html) (dostęp: 15.03.2025).
- Komisja Europejska [2010], *Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie europejskiego systemu rachunków narodowych i regionalnych w Unii Europejskiej, Załącznik A.*, 10 grudnia, Bruksela, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009\\_2014/documents/com/com\\_com\(2010\)0774\\_/com\\_com\(2010\)0774\\_pl.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2010)0774_/com_com(2010)0774_pl.pdf) (dostęp: 25.03.2025).
- Liberska B. [2007], *Globalizacja a offshoring usług sektora IT*, <https://www.studocu.com/pl/document/universytet-im-adama-mickiewicza-w-poznaniu/geografia-polityczna-i-ekonomiczna/barbara-liberska-globalizacja-a-offshoring-uslug-sektora-it/82114659> (dostęp: 20.03.2025).
- Malmgren M. [2010], *Managing risks in business-critical outsourcing – a perspective from the outsourcer and the supplier*, Linköping University, Linköping.
- Marcinkowska E. [2015], *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwoju*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 244, s. 130–140.
- Nadolna D. [2014], *Outsourcing procesów biznesowych jako metoda zarządzania w przedsiębiorstwie*, „Studia Ekonomiczne”, nr 202, s. 65–77.
- OEX Cursor [b.d.], *Zalety i wady outsourcingu*, <https://oexcursor.pl/baza-wiedzy/zalety-i-wady-outsourcingu/> (dostęp: 25.03.2025).
- Petrus M. [2024], *5 korzyści z outsourcingu na nowy rok*, Antal, <https://antal.pl/wiedza/artykul/5-korzysci-z-outsourcingu-na-nowy-rok> (dostęp: 25.03.2025).
- Sobińska M. [2009], *Outsourcing procesów biznesowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 52, s. 199–206.
- Szukalski S.M., Wodnicka M. [2016], *Outsourcing metodyka przygotowywania procesów i ocena efektywności*, Difin, Warszawa.
- Ziółkiewicz M. [2010], *Rola Polski w rozwoju outsourcingu usług z kręgu BPO*, „Finansowy Kwartalnik Internetowy e-Finanse”, vol. 6(4), s. 64–75.