

Marek Kuźmicki

Akademia Bialska im. Jana Pawła II
<https://orcid.org/0000-0002-0581-9600>

Adam Szepeluk

Akademia Bialska im. Jana Pawła II
<https://orcid.org/0000-0003-0406-3423>

Korzyści z outsourcingu procesów biznesowych w opinii menadżerów średnich i dużych przedsiębiorstw z Polski Wschodniej

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena korzyści możliwych do uzyskania w przypadku outsourcingu procesów biznesowych przez średnie i duże przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie województw: podlaskiego, lubelskiego i podkarpackiego. Badania zostały zrealizowane techniką badawczą *mixed-mode* (metoda CATI i CAWI) na próbie trzystu podmiotów gospodarczych w okresie od lutego do kwietnia 2021 roku. Najliczniejsza grupa respondentów ocenia potencjalne korzyści z outsourcingu jako umiarkowane. Najmniej liczna grupa respondentów nie dostrzega wcale korzyści z outsourcingu procesów biznesowych. Menadżerowie decydujący o realizacji funkcji w zakresie księgowości, finansów, obsługi klienta, HR i IT ze średnich i dużych przedsiębiorstw w województwach podlaskim, lubelskim i podkarpackim w podobny sposób oceniają większość korzyści wynikających ze stosowania outsourcingu. W tej sytuacji przedsiębiorstwa outsourcingowe mogą wykorzystać jednakowy przekaz promocyjny

do przedsiębiorstw średnich i dużych z terenów Polski Wschodniej, koncentrując się na akcentowaniu korzyści z outsourcingu, szczególnie tych nisko ocenionych w trakcie badania.

Słowa kluczowe: outsourcing, procesy biznesowe, korzyści, średnie i duże przedsiębiorstwo

Kody klasyfikacji JEL: L20, L21, L22

1. Wprowadzenie

Outsourcing jest obecnie zjawiskiem powszechnie występującym w przedsiębiorstwach polskich i zagranicznych. W Polsce jego popularność ciągle wzrasta [Przybyła, Sobczak, 2010, s. 99]. Termin „outsourcing” pochodzi z języka angielskiego. Jest kombinacją wyrazów „outside-resource-using”, oznaczających korzystanie ze źródeł zewnętrznych [Wieczorkowska, 2008, s. 13]. Według niektórych źródeł słowo „outsourcing” jest połączeniem dwóch, a nie trzech wyrazów: „out” (na zewnątrz) oraz „source” (źródło) [Foltys, 2007, s. 17]. Zgodnie z literaturą z obszaru organizacji i zarządzania outsourcing określany jest jako metoda, która polega na zawężeniu zakresu zadań przedsiębiorstwa i powierzenia ich wykonywania partnerowi zewnętrznemu [Lichtarski, 1997, s. 228]. Pojęcie „outsourcing” oznacza przeniesienie określonych funkcji przedsiębiorstwa do innego podmiotu gospodarczego, który specjalizuje się w określonej dziedzinie i umownie zobowiązuje się do wykonywania tych funkcji w sposób profesjonalny. Usługi outsourcingowe są z powodzeniem wykorzystywane przez firmy na całym świecie jako skuteczne narzędzie zarządzania, optymalizujące koszty oraz zwiększające efektywność i produktywność. Outsourcing pozwala na przeniesienie funkcji niezwiązanych z podstawową działalnością firmy na bardziej doświadczonych w tej dziedzinie specjalistów [Potryvaieva, Palieiev, 2023, s. 18–19].

Outsourcing to praktyka korzystania z zewnętrznych podmiotów (krajowych lub zagranicznych) do obsługi pracy standardowo wykonywanej w oparciu o własne zasoby firmy. Głównym czynnikiem uzasadniającym korzystanie z outsourcingu są niższe koszty realizacji funkcji poddanych obsłudze zewnętrznej. Wynikają one głównie z redukcji kosztów płac własnych komórek organizacyjnych [Hill, Jones, 2004].

Istotą outsourcingu jest możliwość koncentracji przedsiębiorstwa na „działalności rdzennej”, decydującej o perspektywach rozwoju, czyli na tak zwanym *core business*. Dzięki temu firma może skoncentrować swoje zasoby na obszarach stanowiących podstawę jego funkcjonowania, w których osiąga przewagę konkurencyjną. Zastosowanie outsourcingu jest uzasadnione, jeśli realizacja zleconych czynności firmom zewnętrznym jest szybsza, tańsza i lepsza niż dotychczasowa samoobsługa [Wieczorowska, 2008, s. 14].

Obszary wykorzystania outsourcingu w układzie funkcjonalnym przedstawia tabela 1.

Rozwinięciem klasycznej koncepcji outsourcingu i jego kolejnych odmian w aspekcie wydzielania procesów jest outsourcing procesów biznesowych (ang. *business process outsourcing*, BPO), który oznacza wydzielanie ze struktury organizacyjnej na rzecz zewnętrzne-

go dostawcy określonych funkcji administracyjnych, które są niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa [Greenemeier, 2002, s. 49]. Outsourcing procesów biznesowych jest definiowany jako przenoszenie procesów biznesowych z wnętrza organizacji do zewnętrznych dostawców usług [Click, Duening, 2005, s. 4]. BPO to rodzaj outsourcingu, w którym przedsiębiorstwa decydują się zlecić pewne procesy biznesowe specjalistycznym firmom, które świadczą usługi w tym zakresie [BPO, 2024].

Tabela 1. Obszary wykorzystania outsourcingu w układzie funkcjonalnym

Funkcje przedsiębiorstwa	Podział zadań/subfunkcje
Usługi informatyczne (IT)	obsługa sieci komputerowych, obsługa centrów danych, usługi utrzymania infrastruktury, obsługa aplikacji, wsparcie użytkowników końcowych, grupa usług zabezpieczających (<i>disaster recovery</i>), usługi internetowe
Usługi finansowe	prowadzenie księgowości, obsługa wierzytelności, controlling, auditing, usługi finansowo-analityczne
Zasoby ludzkie (HR)	rekrutacja i selekcja kandydatów, szkolenia pracowników, tworzenie systemów motywacyjnych, zarządzanie personelem, administrowanie dokumentacją kadrową, zatrudnienie czasowe
Wytwarzanie	produkcja komponentów, pakowanie, montaż produktów, projektowanie komponentów
Usługi prawne	doradztwo prawne w różnych dziedzinach, obsługa prawna
Usługi transportowe i logistyczne	dystrybucja produktów, usługi kurierskie, magazynowanie
Obsługa klienta	telemarketing, recepcja, sekretariat, infolinia, call center
Zarządzanie i administracja	utrzymanie budynków i czystości, prowadzenie archiwów, ochrona osób i mienia
Marketing	monitorowanie zmian zachodzących na rynku, badanie oczekiwań klientów, tworzenie koncepcji nowych wyrobów, określanie strategii promocyjnej, reklamowej, dystrybucyjnej, rozwijanie public relations
Inne usługi	działalność energetyczna

Źródło: Matejun [2006, za: Jagusztyn-Grochowska, 2002, s. 12; Rękas, 2002, s. 173; Trocki, 2001, s. 46–49].

Outsourcing procesów biznesowych to kolejna generacja outsourcingu, której celem jest obniżenie kosztów działalności przedsiębiorstw oraz zwiększenie liczby narzędzi generujących przychody. Procesy biznesowe poddawane do outsourcingu zazwyczaj mieszczą się w jednej z siedmiu kategorii: finanse i księgowość, inwestycje i zarządzanie aktywami, zasoby ludzkie, zakupy, logistyka, zarządzanie nieruchomościami, różne (obsługa klienta, biuro pocztowe) [Halvey, Melby, 2007, s. 4].

Koncepcja outsourcingu procesów biznesowych szczególnego znaczenia nabiera w takich dziedzinach jak zarządzanie infrastrukturą informatyczną (IT), zarządzanie zasobami ludzkimi (HR) czy rachunkowość i finanse przedsiębiorstwa, pozwalając na budowanie przewagi konkurencyjnej na określonych kluczowych kompetencjach [Matejun, 2006].

Poprzez zastosowanie outsourcingu procesów biznesowych przedsiębiorstwa mogą osiągać wiele korzyści. Najważniejsze to [Wawak, Sołtysik, 2015, s. 32–33]:

- redukcja kosztów działalności,
- koncentracja na kluczowych kompetencjach poprzez ograniczenie zakresu działania organizacji,
- redukcja zaangażowania kapitałowego,
- zapewnienie dostępu do zasobów niebędących w dyspozycji organizacji,
- poprawa jakości realizowanych działań,
- ograniczenie poziomu ryzyka i – co jest z tym związane – podniesienie bezpieczeństwa organizacji,
- dostęp do wiedzy i najlepszych praktyk zarządzania,
- szybsza realizacja procesów restrukturyzacyjnych,
- możliwość generowania dodatkowych przychodów,
- odzyskanie kontroli nad wewnętrznymi jednostkami,
- uproszczenie procesu zarządzania.

Outsourcing procesów biznesowych umożliwia przedsiębiorstwu szybkie dostosowanie się do zmieniających się warunków rynkowych i potrzeb biznesowych. Daje szansę na realizowanie zleconych zadań bardziej efektywnie, profesjonalnie i z większą precyzją. BPO powoduje przeniesienie odpowiedzialności za niektóre procesy na zewnętrznych dostawców [SIIAMI, 2024]. Outsourcing może być dźwignią taktyczną, a także „bronią strategiczną” dla podmiotów gospodarczych na rynku, zwłaszcza w czasach recesji lub w wysoce konkurencyjnym środowisku biznesowym [Kumar, Aquino, Anderson, 2007, s. 323].

Problematyka outsourcingu od lat jest przedmiotem analiz. Systematycznie co roku prowadzone są badania sektora nowoczesnych usług biznesowych przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL). Ich wyniki są publikowane w raportach. Najnowszy, pt. „Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2025”, dotyczy roku 2025. Raporty ABSL koncentrują się na podażowej stronie rynku usług outsourcingowych. W literaturze krajowej i zagranicznej można odnaleźć publikacje związane ze stroną popytową tego rynku. Dotyczą one różnych zagadnień. Wyniki badań empirycznych związane z obszarami i motywami korzystania z outsourcingu zostały przedstawione przez Nowaka [2011] w artykule pt. *Działalność outsourcingowa przedsiębiorstw w badaniach empirycznych*. Powody korzystania z outsourcingu zostały także poddane analizie przez Cecelak [2013] w publikacji pt. *Outsourcing jako źródło rozwoju przedsiębiorstwa*. Na zagadnieniu roli outsourcingu w procesie kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa skoncentrowała się w swoim opracowaniu pt. *Wpływ outsourcingu na konkurencyjność przedsiębiorstwa* Budzyńska [2014]. W literaturze dotyczącej opisywanej problematyki można odnaleźć pozycje, które dotyczą korzyści dla przedsiębiorstw wynikających ze stosowania outsourcingu. Ten obszar tematyczny został gruntownie opisany przez Lendzion i Stankiewicz-Mróz [2005] w opracowaniu pt. *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*. Na korzyściach wynikających z outsourcingu koncentruje się publikacja Koszewskiej [2004] pt. *Outsourcing as a Modern Management Strategy. Prospects for its Development in the Protective Clothing Market*, jak również publikacja Marcinkowskiej [2005] pt. *Outsourcing w zarządzaniu firmą*. Tą samą tematyką w swoim opracowaniu *The Risk and Benefits of*

Outsourcing zajmowała się Dinu [2015], a także Yankova-Yordanova [2021] w publikacji pt. *Analysis of the Advantages and Disadvantages of Outsourcing*. O korzyściach wynikających z outsourcingu pisała także w swojej publikacji pt. *Outsourcing vs. Insourcing. Analiza porównawcza wybranych aspektów organizacyjnych i ekonomicznych* Budzyńska [2014]. Innym przykładem może być opracowanie pt. *Advantages and Disadvantages of Outsourcing* autorstwa Somjai [2017]. Wspomniane publikacje mają charakter teoretyczny. Nie bazują na badaniach własnych autorów.

Analiza literatury, szczególnie krajowej, wskazuje, że niewielki jest dorobek publikacyjny oparty na badaniach własnych autorów, dotyczących zagadnienia korzyści podmiotów gospodarczych wynikających z korzystania z outsourcingu. W opinii twórców niniejszego opracowania nie istnieją publikacje bazujące na badaniach empirycznych, które dotyczyłyby opinii przedsiębiorców z Polski Wschodniej na ten temat. Zaistniała sytuacja zmotywowała autorów do podjęcia organizacji i realizacji badań terenowych. Celem badań była ocena korzyści możliwych do uzyskania w przypadku outsourcingu procesów biznesowych przez średnie i duże przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie województw: podlaskiego, lubelskiego i podkarpackiego.

2. Metodyka badania

Badania zostały zrealizowane na próbie 300 przedsiębiorstw niefinansowych¹ z obszaru województw podlaskiego, lubelskiego oraz podkarpackiego w okresie od lutego do kwietnia 2021 roku. Do wyłonienia próby badawczej zastosowano dobór losowy, warstwowy. Warstwy stanowiły: województwo, wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych, rodzaj

¹ Przedsiębiorstwa niefinansowe to osoby prawne, jednostki nieposiadające osobowości prawnej oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą zaklasyfikowane według PKD 2007 do następujących sekcji:

- Górnictwo i wydobywanie (sekcja B),
- Przetwórstwo przemysłowe (sekcja C),
- Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych (sekcja D),
- Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją (sekcja E),
- Budownictwo (sekcja F),
- Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle (sekcja G),
- Transport i gospodarka magazynowa (sekcja H),
- Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznym (sekcja I),
- Informacja i komunikacja (sekcja J – z wyłączeniem instytucji kultury mających osobowość prawną),
- Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości (sekcja L),
- Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (sekcja M),
- Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca (sekcja N),
- Edukacja (sekcja P – z wyłączeniem szkół wyższych),
- Opieka zdrowotna i pomoc społeczna (sekcja Q – z wyłączeniem samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej),
- Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją (sekcja R – z wyłączeniem instytucji kultury mających osobowość prawną),
- Pozostała działalność usługowa (sekcja S – z wyłączeniem działu 94 Działalność organizacji członkowskich).

prowadzonej działalności gospodarczej. Liczebność i struktura populacji generalnej była znana dzięki dostępowi do danych Głównego Urzędu Statystycznego².

Strukturę próby badawczej z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Struktura próby badawczej z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej (%)

		Województwo			Ogółem
		podlaskie	lubelskie	podkarpackie	
Rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej	przedsiębiorstwo produkcyjne	19,6	18,7	12,9	17,0
	przedsiębiorstwo usługowe	44,5	57,0	48,5	50,3
	przedsiębiorstwo handlowe	26,1	15,0	22,8	21,0
	przedsiębiorstwo produkcyjno-handlowo-usługowe	9,8	9,3	15,8	11,7
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Strukturę próby badawczej z uwagi na formę organizacyjno-prawną przedsiębiorstw przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Struktura próby badawczej z uwagi na formę organizacyjno-prawną przedsiębiorstw (%)

		Województwo			Ogółem
		podlaskie	Lubelskie	podkarpackie	
Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa	spółka akcyjna	9,8	10,3	11,8	10,6
	spółka z o.o.	56,5	63,6	67,6	62,8
	spółka komandytowa	16,3	15,8	14,7	15,6
	spółdzielnia	17,4	10,3	5,9	11,0
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Strukturę próby badawczej z uwagi na liczbę zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach przedstawia tabela 4.

Ze względu na formę prawną przedsiębiorstwa niefinansowe to spółki osobowe, spółki kapitałowe, spółki cywilne prowadzące działalność w oparciu o umowę zawartą na podstawie Kodeksu cywilnego, spółki przewidziane w przepisach innych ustaw niż Kodeks spółek handlowych i Kodeks cywilny lub formy prawne, do których stosuje się przepisy o spółkach (dotyczy na przykład spółek wodnych), oddziały zagranicznych przedsiębiorców, przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, państwowe jednostki organizacyjne, jednostki badawczo-rozwojowe, instytuty badawcze oraz osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą [GUS, 2018].

² Liczebność populacji generalnej – przedsiębiorstw niefinansowych o liczbie pracujących 50 i więcej osób według sekcji PKD (stan na I–VI 2020 r.) – wynosiła 1738 podmiotów, w tym: woj. lubelskie – 560, woj. podlaskie – 396, woj. podkarpackie – 782 [GUS, 2020a, 2020b, 2020c].

Tabela 4. Struktura próby badawczej z uwagi na liczbę zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach (%)

		Województwo			Ogółem
		podlaskie	lubelskie	podkarpackie	
Liczba zatrudnionych pracowników	Przedsiębiorstwo średnie (51–250 pracowników)	75,0	71,0	69,6	71,8
	Przedsiębiorstwo duże (więcej niż 250 pracowników)	25,0	29,0	30,4	28,2
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Zakres podmiotowy badań stanowiły przedsiębiorstwa różniące się czasem funkcjonowania na rynku. Strukturę próby badawczej z uwagi na czas funkcjonowania podmiotu gospodarczego na rynku przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Struktura próby badawczej z uwagi na czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku (%)

		Województwo			Ogółem
		podlaskie	lubelskie	podkarpackie	
Czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku	do 1 roku	2,2	1,9	2,9	2,3
	od 1 do 3 lat	7,6	6,5	11,8	8,7
	od 3 do 5 lat	26,1	27,1	21,6	24,9
	powyżej 5 lat	64,1	64,5	63,7	64,1
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W badaniu uczestniczyły przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie gmin miejskich, gmin miejsko-wiejskich i gmin wiejskich. Strukturę próby badawczej z uwagi na typ gminy, w której prowadzona jest działalność gospodarcza, przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Struktura próby badawczej z uwagi na typ gminy, w której prowadzona jest działalność gospodarcza (%)

		Województwo			Ogółem
		podlaskie	lubelskie	podkarpackie	
Typ gminy, w której prowadzona jest działalność gospodarcza	gmina miejska	34,8	43,4	50,5	43,1
	gmina miejsko-wiejska	43,5	36,8	29,7	36,5
	gmina wiejska	21,7	19,8	19,8	20,4
Ogółem		100,0	100,0	100,0	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Respondentami były osoby na stanowisku kierowniczym decydujące o realizacji funkcji w zakresie księgowości, finansów, obsługi klienta, HR i IT. W trakcie badań wykorzystano technikę badawczą *mixed-mode* (metoda CATI i metoda CAWI). Wybór metody CATI do badań wynikał z możliwości przeprowadzenia dużej liczby wywiadów w krótkim czasie. Za wykorzystaniem metody CATI przemawiał fakt, że cechuje się ona niskim ryzykiem pojawienia się błędów, ponieważ system monitoruje pracę ankietatorów i eliminuje błędy manualne. Dzięki metodzie CATI możliwe było dotarcie do respondentów w różnych lokalizacjach, w tym na obszarach trudno dostępnych. Wykorzystanie tej metody umożliwiło realizację badań przy niższych kosztach, w porównaniu z wywiadami terenowymi. W trosce o kompletność badań wywiad telefoniczny został uzupełniony metodą CAWI. O wykorzystaniu wspomagającego komputerowo wywiad przy pomocy strony internetowej zdecydował szeroki zasięg i szybkość realizacji badania, łatwa analiza danych dzięki automatycznemu zbieraniu odpowiedzi, wygoda dla uczestników badania związana z możliwością wypełnienia ankiety w dowolnym miejscu i czasie.

3. Wyniki badań

W czasie badań respondenci udzielili odpowiedzi na pytanie „Jak ocenia Pan/ Pani potencjalne korzyści wynikające z outsourcingu procesów biznesowych w przedsiębiorstwie?”. Do oceny możliwych korzyści, w przypadku decyzji o skorzystaniu z outsourcingu procesów biznesowych, została użyta pięciostopniowa skala, w której ocena 1 oznaczała brak korzyści, ocena 2 – małą korzyść, ocena 3 – umiarkowaną korzyść, ocena 4 – dużą korzyść, ocena 5 – bardzo dużą korzyść. Najliczniejsza grupa uczestników badania – 34,77% (34,12% – przedsiębiorstwa duże; 35,02% – przedsiębiorstwa średnie) – uznała redukcję kosztów własnych wynikających z outsourcingu określonych obszarów funkcjonowania za umiarkowaną korzyść. Mniej więcej co czwarty badany – 27,15% (30,59% – przedsiębiorstwa duże; 25,81% – przedsiębiorstwa średnie) uznał obniżenie kosztów działalności wynikające z outsourcingu określonego obszaru funkcjonowania za dużą korzyść dla przedsiębiorstwa. Najmniej liczna grupa badanych – 7,28% (9,41% – przedsiębiorstwa duże; 6,45% – przedsiębiorstwa średnie) nie dostrzegała korzyści dotyczących redukcji kosztów związanych z obszarem wyłączonym do outsourcingu. Znaczny odsetek respondentów – 35,43% (32,94% – przedsiębiorstwa duże; 36,41% – przedsiębiorstwa średnie) określił poprawę rentowności wynikającą z redukcji ogólnych kosztów działalności gospodarczej za dużą, potencjalną korzyść wynikającą z outsourcingu. Tylko 5,96% (8,24% – przedsiębiorstwa duże; 5,07% – przedsiębiorstwa średnie) nie widziało w tym względzie korzyści.

W opinii 31,56% badanych przedsiębiorców (36,47% – przedsiębiorstwa duże; 29,63% – przedsiębiorstwa średnie) outsourcing procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie daje dużą korzyść, umożliwiając koncentrację kadry na rozwoju działań strategicznych przedsiębiorstwa. Mniej więcej co czwarty badany – 25,25% (27,06% – przedsiębiorstwa duże;

24,54% – przedsiębiorstwa średnie) określa korzyść w opisywanym obszarze jako umiarkowaną. Korzyści z możliwości koncentracji na rozwoju działań strategicznych przedsiębiorstwa dzięki korzystaniu z outsourcingu nie dostrzegało 10,63% respondentów (5,88% – przedsiębiorstwa duże; 12,50% – przedsiębiorstwa średnie).

Mniej więcej co trzeci badany przedsiębiorca – 34,22% (35,29% – przedsiębiorstwa duże; 33,80% – przedsiębiorstwa średnie) określa korzyści z outsourcingu polegające na przyspieszeniu tempa wzrostu przedsiębiorstwa³ jako umiarkowane. W opinii 25,91% badanych (21,18% – przedsiębiorstwa duże; 27,78% – przedsiębiorstwa średnie) korzyści w tym obszarze są duże. Jako bardzo duże określiło je 21,93% respondentów (25,88% – przedsiębiorstwa duże; 20,37% – przedsiębiorstwa średnie). Tylko 2,66% (3,53% – przedsiębiorstwa duże; 2,31% – przedsiębiorstwa średnie) badanych uznało, że outsourcing nie powoduje przyspieszenia tempa wzrostu przedsiębiorstwa.

Outsourcing może umożliwić przedsiębiorstwu ekspansję na nowe rynki bez konieczności budowania potrzebnych kompetencji od zera. Możliwość koncentracji na ekspansji rynkowej dzięki outsourcingowi procesów biznesowych za umiarkowaną korzyść uznało 38,41% respondentów (42,35% – przedsiębiorstwa duże; 36,87% – przedsiębiorstwa średnie). Bardzo duże korzyści widzi w tym względzie 16,89% badanych (15,29% – przedsiębiorstwa duże; 17,51% – przedsiębiorstwa średnie), a ich brak 12,25% uczestników badania (12,94% – przedsiębiorstwa duże; 11,98% – przedsiębiorstwa średnie).

Outsourcing procesów biznesowych, które przedsiębiorstwo musi realizować, ale niekoniecznie przy wykorzystaniu własnych zasobów ludzkich, daje możliwość skoncentrowania swojej aktywności na doskonaleniu kluczowych procesów wpływających na zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Największy odsetek badanych – 33,22% ocenił tę korzyść z outsourcingu jako umiarkowaną (29,41% – przedsiębiorstwa duże; 34,72% – przedsiębiorstwa średnie). Znaczna część badanych – 27,57% (23,53% – przedsiębiorstwa duże; 29,17% – przedsiębiorstwa średnie) uznała doskonalenie kluczowych procesów wpływających na konkurencyjność dzięki korzystaniu z outsourcingu za dużą korzyść dla przedsiębiorstwa. Znikoma liczba uczestników badania nie dostrzegła korzyści w opisywanym obszarze – 4,32% (9,41% – przedsiębiorstwa duże; 2,31% – przedsiębiorstwa średnie).

Outsourcing określonych obszarów działania, np. prowadzenia rachunkowości, spraw osobowych, może być sposobem na reorganizację niesprawnych dotychczas procesów, które miały miejsce w przedsiębiorstwie. Umiarkowaną korzyść z outsourcingu w tym zakresie widziało 33,89% badanych (33,33% – przedsiębiorstwa duże; 34,10% – przedsiębiorstwa średnie). Co czwarty respondent (25,25%) uznał korzyść z outsourcingu w omawianym obszarze za dużą

³ Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju przyjęła do swojej metodyki prac nad wzrostem przedsiębiorstw wskaźniki bazujące na liczbie zatrudnianych osób oraz wartości sprzedaży [Kurczewska, 2008]. Ackoff [1993] odnosi wzrost przedsiębiorstwa do zwiększenia jego wymiarów i liczebności. Kryteria wzrostu przedsiębiorstwa według Goolda [1999] to wartość rynkowa firmy, globalny zysk wypracowany w danym roku przez firmę, zysk przypadający na jedną akcję oraz wartość sprzedaży.

(21,43% – przedsiębiorstwa duże; 26,73% – przedsiębiorstwa średnie), co dziesiąty – 10,30% – nie widział jej wcale (8,33% – przedsiębiorstwa duże; 11,06% – przedsiębiorstwa średnie).

W czasie badań przedsiębiorcy zostali poproszeni o ocenę potencjalnych korzyści dla ich przedsiębiorstwa wynikających z uporządkowania obszarów działalności, które mogłyby zostać zlecone do outsourcingu. Prawie co trzeci badany (30,23%) określił potencjalne korzyści w tym aspekcie jako umiarkowane (30,59% – przedsiębiorstwa duże; 30,09% – przedsiębiorstwa średnie) lub duże (35,29% – przedsiębiorstwa duże; 28,24% – przedsiębiorstwa średnie). Korzyści wynikających z uporządkowania obszarów działalności, które mogłyby zostać zlecone do outsourcingu, nie dostrzegło tylko 4,32% badanych (1,18% – przedsiębiorstwa duże; 5,56% – przedsiębiorstwa średnie).

Przedsiębiorstwa outsourcingowe zajmujące się realizacją procesów biznesowych na zlecenie swoich klientów są w stanie zapewnić wyższą jakość i wyższą wydajność w obsługiwanych obszarach. Najlicniejsza grupa przedsiębiorców – 34,88% (38,82% – przedsiębiorstwa duże; 33,33% – przedsiębiorstwa średnie) – korzyści wynikające z wyższej jakości i wyższej wydajności obsługi przez firmy outsourcingowe uznała za umiarkowane. Co czwarty badany ocenił te korzyści jako duże – 24,25% (20,00% – przedsiębiorstwa duże; 25,93% – przedsiębiorstwa średnie). Co dziesiąty badany (10,30%) nie dostrzegał żadnych korzyści dla swojego przedsiębiorstwa z tytułu wyższej jakości i wyższej wydajności obsługi obszarów, które mogłyby ulec outsourcingowi (17,65% – przedsiębiorstwa duże; 7,41% – przedsiębiorstwa średnie).

Korzystanie z outsourcingu procesów biznesowych to oszczędność czasu pracy poprzez zlecenie określonych funkcji na zewnątrz. Mniej więcej co trzeci badany – 34,11% (36,90% – przedsiębiorstwa duże; 33,02% – przedsiębiorstwa średnie) uznał oszczędność czasu dzięki outsourcingowi za umiarkowaną korzyść dla przedsiębiorstwa. Nieco mniejsza grupa uczestników badania – 27,76%, określiła korzyść jako dużą (19,05% – przedsiębiorstwa duże; 31,16% – przedsiębiorstwa średnie). Tylko 4,01% respondentów (5,95% – przedsiębiorstwa duże; 3,26% – przedsiębiorstwa średnie) nie widziało korzyści wynikającej z oszczędności czasu dzięki zleceniu realizacji określonych funkcji podmiotom zewnętrznym.

Przedsiębiorstwa outsourcingowe specjalizujące się w obsłudze procesów biznesowych posiadają stosowne procedury, które umożliwiają szybkie i sprawne działanie. W czasie badań najlicniejsza grupa respondentów – 36,00% (26,19% – przedsiębiorstwa duże; 39,81% – przedsiębiorstwa średnie) uznała poprawę tempa obsługi procesów w zleconym zakresie, np. księgowości, finansów, obsługi klienta, HR i IT, za umiarkowaną korzyść z punktu widzenia swojego przedsiębiorstwa. Dużą korzyść wynikającą z poprawy tempa obsługi w omawianym zakresie dostrzegło 24,33% badanych przedsiębiorców (27,38% – przedsiębiorstwa duże; 23,15% – przedsiębiorstwa średnie). Najmniej liczna grupa respondentów – 8,33% (11,90% – przedsiębiorstwa duże; 6,94% – przedsiębiorstwa średnie) oceniła zjawisko w przyjętej skali na 1 – brak korzyści.

Przedsiębiorstwa outsourcingowe oferują usługi na wysokim poziomie dzięki pracy wykwalifikowanej kadry oraz stosowaniu zaawansowanej technologii IT. Korzystanie z nich może być źródłem korzyści dla przedsiębiorstw – klientów. Dostęp do nowych umiejętności,

nowoczesnego oprogramowania i technologii komputerowych stosowanych przez dostawców usług outsourcingowych w opinii 38,67% badanych przedsiębiorców może stać się przyczyną umiarkowanych korzyści przedsiębiorstwa – klienta (36,90% – przedsiębiorstwa duże; 39,35% – przedsiębiorstwa średnie). W opinii mniej więcej co piątego przedsiębiorcy biorącego udział w badaniu – 21,67% (20,24% – przedsiębiorstwa duże; 22,22% – przedsiębiorstwa średnie) korzyści te są duże. Korzyści z wykorzystania przez dostawcę usług outsourcingowych nowoczesnych technologii i umiejętności nie dostrzegło 4,67% badanych (3,57% – przedsiębiorstwa duże; 5,09% – przedsiębiorstwa średnie).

Korzystanie z usług firm outsourcingowych wiąże się ze zwiększeniem udziału automatyzacji w obsłudze wybranych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstw – klientów w zakresie np.: księgowości, finansów, obsługi klienta, HR. Związana ze zmniejszeniem udziału „pracy ręcznej” automatyzacja, którą stosują przedsiębiorstwa outsourcingowe, jest sposobem na ograniczenie lub wyeliminowanie błędów ludzkich. Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniach dostrzegli korzyści wynikające z automatyzacji procesów przez przedsiębiorstwa outsourcingowe. Jako umiarkowane określiło je 35,10% badanych (41,18% – przedsiębiorstwa duże; 32,72% – przedsiębiorstwa średnie), jako duże 22,52% badanych (16,47% – przedsiębiorstwa duże; 24,88% – przedsiębiorstwa średnie). Potencjalnych korzyści dla swoich przedsiębiorstw ze stosowania automatyzacji przez dostawców usług outsourcingowych nie stwierdziło 8,61% badanych przedsiębiorców (7,06% – przedsiębiorstwa duże; 9,22% – przedsiębiorstwa średnie).

Decyzja o zleceniu do outsourcingu procesów biznesowych umożliwia przedsiębiorstwu zmianę struktury zatrudnienia oraz redukcję powierzchni biurowej zajmowanej dotychczas przez działy np.: księgowości, finansów, obsługi klienta, HR. Po zdecydowaniu się na outsourcing istnieje szansa na wykorzystanie powierzchni biurowej zajmowanej przez te komórki organizacyjne na inne cele. Mniej więcej co trzeci respondent określił potencjalne korzyści dla swojego przedsiębiorstwa, dotyczące możliwości ograniczenia powierzchni biurowej zajmowanej przez wydzielone do outsourcingu stanowiska lub przeznaczenia jej na realizację innych zadań, jako umiarkowane – 30,46% (32,94% – przedsiębiorstwa duże; 29,49% – przedsiębiorstwa średnie) lub duże – 29,80% (28,24% – przedsiębiorstwa duże; 30,41% – przedsiębiorstwa średnie). Co piąty badany – 20,20% (23,53% – przedsiębiorstwa duże; 18,89% – przedsiębiorstwa średnie) widział tu bardzo duże korzyści dla swojego przedsiębiorstwa – potencjalnego zlecającego outsourcingu. Tylko 4,64% (2,35% – przedsiębiorstwa duże; 5,53% – przedsiębiorstwa średnie) uczestników badania nie dostrzegło korzyści wynikających z oszczędności powierzchni biurowej, dzięki korzystaniu z usług outsourcingu.

Outsourcing to sposób na zwiększenie innowacyjności oferty produktowej, dzięki umożliwieniu przedsiębiorstwu koncentracji na działaniach rynkowych. Wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa korzystającego z outsourcingu w opinii 32,78% badanych (32,94% – przedsiębiorstwa duże; 32,72% – przedsiębiorstwa średnie) został uznany za umiarkowaną korzyść. Dużą korzyść odczuwało w tym obszarze 22,19% badanych (24,71% – przedsiębiorstwa duże; 21,20% – przedsiębiorstwa średnie). Małą korzyść wskazało 13,58% respondentów (11,76% – przedsiębiorstwa duże; 14,29% – przedsiębiorstwa średnie). Żadnej korzyści w omawianym

obszarze nie widziało 13,25% uczestników badania (15,29% – przedsiębiorstwa duże; 12,44% – przedsiębiorstwa średnie).

Wyniki badań z uwzględnieniem podziału zakresu przestrzennego badań na województwa przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Ocena potencjalnych korzyści wynikających z outsourcingu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie – struktura odpowiedzi (%)

Korzyści z outsourcingu procesów biznesowych	Ocena	Województwo						Razem		Ogółem
		podlaskie		lubelskie		podkarpackie				
		Przedsiębiorstwo								
		duże	średnie	duże	średnie	duże	średnie	duże	średnie	
Redukcja kosztów związanych z obszarem wyłączonym do outsourcingu	1	0,00	7,25	12,90	6,58	12,90	5,63	9,41	6,45	7,28
	2	8,70	8,70	9,68	7,89	19,35	16,90	12,94	11,06	11,59
	3	34,78	36,23	29,03	31,58	38,71	36,62	34,12	35,02	34,77
	4	43,48	26,09	32,26	30,26	19,35	21,13	30,59	25,81	27,15
	5	13,04	21,73	16,13	23,69	9,69	19,72	12,94	21,66	19,21
Redukcja ogólnych kosztów działalności i w konsekwencji poprawa rentowności	1	4,35	4,35	6,45	3,95	12,90	7,04	8,24	5,07	5,96
	2	13,04	15,94	6,45	11,84	0,00	16,90	5,88	15,21	12,58
	3	21,74	30,44	22,59	26,32	32,26	26,76	25,88	27,64	27,15
	4	39,13	34,78	35,48	44,73	25,81	29,58	32,94	36,41	35,44
	5	21,74	14,49	29,03	13,16	29,03	19,72	27,06	15,67	18,87
Możliwość koncentracji na rozwoju działań strategicznych przedsiębiorstwa	1	8,70	8,70	0,00	14,67	9,68	14,08	5,88	12,50	10,63
	2	4,35	18,84	6,45	6,67	6,45	18,31	5,88	14,35	11,96
	3	39,13	28,99	29,03	25,32	16,13	19,72	27,06	24,54	25,25
	4	30,43	30,43	38,71	30,67	38,71	28,17	36,47	29,63	31,56
	5	17,39	13,04	25,81	22,67	29,03	19,72	24,71	18,98	20,60
Przyspieszenie tempa wzrostu przedsiębiorstwa	1	0,00	2,94	3,23	1,32	6,45	2,82	3,53	2,31	2,66
	2	17,39	16,18	6,45	15,78	19,35	15,49	14,12	15,74	15,28
	3	34,78	38,24	48,39	31,58	22,58	32,39	35,29	33,80	34,22
	4	8,70	25,00	22,58	26,32	29,03	30,99	21,18	27,78	25,91
	5	39,13	17,64	19,35	25,00	22,59	18,31	25,88	20,37	21,93
Środek ekspansji na nowe rynki bez konieczności budowania potrzebnych kompetencji od zera	1	8,70	8,70	6,45	15,79	22,58	11,27	12,94	11,98	12,25
	2	13,04	13,04	12,90	13,16	12,90	19,72	12,94	15,21	14,57
	3	39,13	37,68	54,85	38,16	32,27	33,80	42,36	36,87	38,41
	4	17,39	23,19	19,35	14,47	12,90	18,31	16,47	18,43	17,88
	5	21,74	17,39	6,45	18,42	19,35	16,90	15,29	17,51	16,89
Doskonalenie kluczowych procesów dla zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa	1	8,70	4,35	6,45	1,32	12,90	1,43	9,41	2,31	4,32
	2	26,09	14,49	29,03	15,79	16,13	15,71	23,53	15,28	17,61
	3	30,43	33,33	19,35	42,11	38,71	28,57	29,41	34,72	33,22
	4	30,43	31,88	25,82	22,36	16,13	32,86	23,53	29,17	27,57
	5	4,35	15,95	19,35	18,42	16,13	21,43	14,12	18,52	17,28

Korzyści z outsourcingu procesów biznesowych	Ocena	Województwo						Razem		Ogółem
		podlaskie		lubelskie		podkarpackie				
		Przedsiębiorstwo								
		duże	średnie	duże	średnie	duże	średnie	duże	średnie	
Reorganizacja niesprawnego procesu	1	8,70	10,14	9,68	11,84	6,67	11,27	8,33	11,06	10,30
	2	30,43	7,25	9,68	6,58	23,33	11,27	20,24	8,29	11,63
	3	43,47	40,58	32,26	27,64	26,67	33,80	33,33	34,10	33,88
	4	8,70	26,09	29,03	30,26	23,33	23,94	21,43	26,73	25,25
	5	8,70	15,94	19,35	23,68	20,00	19,72	16,67	19,82	18,94
Uporządkowanie danego obszaru działalności, który jest zlecony do outsourcingu	1	0,00	2,94	0,00	5,26	3,23	8,45	1,18	5,56	4,32
	2	8,70	22,06	16,13	10,53	12,90	18,30	12,94	17,13	15,95
	3	39,13	35,29	22,58	25,00	32,26	30,99	30,59	30,09	30,23
	4	34,78	25,00	41,94	36,84	29,03	22,54	35,29	28,24	30,23
	5	17,39	14,71	19,35	22,37	22,58	19,72	20,00	18,98	19,27
Lepsza jakość i wyższa wydajność zleczanych prac	1	21,74	10,14	25,81	5,33	6,45	7,04	17,65	7,41	10,30
	2	13,04	17,39	3,23	12,00	6,45	16,90	7,06	15,28	12,96
	3	39,14	40,59	29,03	29,33	48,39	30,99	38,82	33,33	34,88
	4	13,04	17,39	29,03	32,01	16,13	28,17	20,00	25,93	24,25
	5	13,04	14,49	12,90	21,33	22,58	16,90	16,47	18,05	17,61
Oszczędność czasu poprzez zlecenie określonych funkcji na zewnątrz	1	0,00	2,94	13,33	5,33	3,23	1,41	5,95	3,26	4,01
	2	17,39	8,82	23,33	12,00	22,58	19,72	21,43	13,49	15,72
	3	30,43	30,88	26,68	41,33	51,61	26,76	36,90	33,02	34,12
	4	30,43	33,83	23,33	25,34	6,45	35,21	19,05	31,16	27,76
	5	21,75	23,53	13,33	16,00	16,13	16,90	16,67	19,07	18,39
Poprawa tempa obsługi procesów w zleconym zakresie np.: księgowości, finansów, obsługi klienta, HR i IT	1	17,39	7,34	3,33	7,89	16,13	5,63	11,90	6,94	8,33
	2	13,04	14,71	13,33	15,79	16,13	14,08	14,29	15,28	15,00
	3	26,10	39,71	20,01	42,11	32,26	38,03	26,19	39,82	36,01
	4	30,43	25,00	30,00	19,74	22,58	25,36	27,38	23,15	24,33
	5	13,04	13,24	33,33	14,47	12,90	16,90	20,24	14,81	16,33
Możliwość skorzystania z nowych umiejętności oraz nowoczesnego oprogramowania i technologii komputerowych wykorzystywanych przez dostawców usług outsourcingowych	1	0,00	7,35	3,33	3,95	6,45	4,23	3,57	5,09	4,66
	2	21,74	16,18	26,67	19,74	25,81	11,27	25,00	15,74	18,33
	3	30,43	44,12	40,00	42,11	38,71	32,39	36,90	39,36	38,67
	4	26,09	23,53	16,67	14,46	19,35	28,17	20,24	22,22	21,67
	5	21,74	8,82	13,33	19,74	9,68	23,94	14,29	17,59	16,67
Zmniejszenie udziału pracy ręcznej (automatyzacja)	1	13,04	10,14	6,45	7,89	3,23	9,86	7,06	9,22	8,61
	2	13,04	10,14	19,35	11,84	22,58	15,49	18,82	12,44	14,24
	3	39,14	33,34	35,49	28,95	48,39	35,21	41,18	32,72	35,10
	4	17,39	23,19	25,81	28,95	6,45	22,54	16,47	24,88	22,51
	5	17,39	23,19	12,90	22,37	19,35	16,90	16,47	20,74	19,54

cd. tabeli 7

Korzyści z outsourcingu procesów biznesowych	Ocena	Województwo						Razem		Ogółem
		podlaskie		lubelskie		podkarpackie				
		Przedsiębiorstwo								
		duże	średnie	duże	średnie	duże	średnie	duże	średnie	
Możliwość ograniczenia powierzchni biurowej zajmowanej przez wydzielone do outsourcingu stanowiska lub przeznaczenia jej na realizację innych zadań	1	4,35	5,80	0,00	6,58	3,23	4,22	2,35	5,54	4,64
	2	8,70	21,74	6,45	9,21	22,58	15,49	12,94	15,67	14,90
	3	39,13	20,29	32,26	36,85	29,03	30,99	32,94	29,49	30,46
	4	17,39	37,68	45,16	23,68	19,35	30,99	28,24	30,41	29,80
	5	30,43	14,49	16,13	23,68	25,81	18,31	23,53	18,89	20,20
Sposób na zapewnienie innowacyjności produktów oraz usług oferowanych przez przedsiębiorstwo	1	30,43	8,70	9,68	11,84	9,68	16,90	15,29	12,44	13,25
	2	17,39	15,94	9,68	17,11	9,68	9,86	11,76	14,29	13,58
	3	30,44	34,78	32,26	27,63	35,48	36,62	32,94	32,72	32,78
	4	21,74	21,74	25,81	22,37	25,81	19,72	24,72	21,20	22,18
	5	0,00	18,84	22,57	21,05	19,35	16,90	15,29	19,35	18,21

Legenda: ocena 1 – brak korzyści, ocena 2 – mała korzyść, ocena 3 – umiarkowana korzyść, ocena 4 – duża korzyść, ocena 5 – bardzo duża korzyść.

Źródło: opracowanie własne.

W czasie badań respondenci oceniali potencjalne korzyści przedsiębiorstw wynikające z outsourcingu procesów biznesowych w skali 1–5. Zastosowanie outsourcingu w opinii uczestników badania wiązałoby się z czerpaniem umiarkowanych korzyści przez przedsiębiorstwa zlecające tę usługę. Wszystkie korzyści z outsourcingu uwzględnione w trakcie badania zostały ocenione od 3,13 punktu do 3,49 punktu.

Podmioty korzystające z outsourcingu mogą koncentrować swoje zasoby na działaniach rynkowych. Zlecają obsługę funkcji biurowych specjalistom, uwalniając się w tej sytuacji od konieczności zatrudniania i szkolenia w tym zakresie własnych pracowników. Respondenci korzyść wynikającą z tego, że outsourcing umożliwia ekspansję na nowe rynki bez budowania potrzebnych kompetencji od zera ocenili najniżej, bo na 3,13 punktu. Ocena uzyskana wśród dużych przedsiębiorstw to 3,08 punktu, natomiast wśród średnich przedsiębiorstw to 3,14 punktu.

Zwiększenie innowacyjności oferty produktowej jako skutek koncentracji na działaniach rynkowych dzięki korzystaniu z outsourcingu w opinii respondentów stanowiło drugą najmniejszą korzyść – 3,19 punktu. W województwie podlaskim, lubelskim i podkarpackim czynnik został oceniony wyżej w przedsiębiorstwach średnich – 3,21 punktu, niż dużych – 3,13 punktu. Istnieją istotne statystycznie różnice między wynikami badań uzyskanych w średnich (3,26 punktu) i dużych (2,43 punktu) przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie województwa podlaskiego.

Poprawa tempa obsługi procesów w zleconym zakresie np. księgowości, finansów, obsługi klienta, HR i IT została oceniona na 3,25 punktu. Ocena uzyskana w dużych przedsiębiorstwach to 3,30 punktu, a w średnich 3,24 punktu. Istnieje istotna statystycznie różnica

między ocenami czynnika uzyskanymi w dużych przedsiębiorstwach – 3,77 punktu i średnich – 3,17 punktu na terenie województwa lubelskiego.

Za umiarkowaną korzyść respondenci uznali także lepszą jakość i wyższą wydajność prac z zakresu obsługi procesów biznesowych zleczanych firmom outsourcingowym – 3,26 punktu. Nieznacznie większą korzyść widzą tu przedsiębiorcy ze średnich przedsiębiorstw – 3,32 punktu, w porównaniu do przedsiębiorców z dużych podmiotów – 3,11 punktu.

Możliwość skorzystania z nowych umiejętności oraz nowoczesnego oprogramowania i technologii komputerowych wykorzystywanych przez dostawców usług outsourcingowych to korzyść oceniona przez uczestników badania na 3,27 punktu. Czynniki zostały ocenione niższe przez przedsiębiorstwa duże – 3,17 punktu niż przez przedsiębiorstwa średnie – 3,31 punktu. Istnieje istotna statystycznie różnica między wynikami badań uzyskanymi w dużych przedsiębiorstwach (3,00 punktu) i średnich przedsiębiorstwach (3,56 punktu) zlokalizowanych na terenie województwa podkarpackiego.

W opinii uczestników badania korzystanie z outsourcingu zmniejszyłoby udział „pracy ręcznej” w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Większa automatyzacja wiązałaby się z niezawodnością w obsłudze procesów biurowych. Potencjalna korzyść z tego wynikająca została oceniona na 3,30 punktu (3,16 punktu – ocena przedsiębiorstw dużych, 3,35 punktu – ocena przedsiębiorstw średnich).

Korzystanie w obsłudze procesów biznesowych z usług zewnętrznego dostawcy wiąże się w niektórych przypadkach z reorganizacją niesprawnego dotychczas procesu, który był obsługiwany przez własnych pracowników. Tę reorganizację uczestnicy badania uznali za umiarkowaną korzyść, oceniając ją na 3,31 punktu. Respondenci z dużych przedsiębiorstw przyznali tu ocenę 3,18 punktu, a ci z przedsiębiorstw średnich 3,36 punktu. Średnie oceny czynnika w przypadku przedsiębiorstw dużych i średnich z województwa podlaskiego różnią się między sobą istotnie statystycznie (2,78 punktu – ocena przedsiębiorstw dużych, 3,30 punktu – ocena przedsiębiorstw średnich).

Korzystanie z usług outsourcingowych umożliwia koncentrację przedsiębiorstwa na doskonaleniu kluczowych procesów poprawiających jego pozycję konkurencyjną. Ta korzyść została oceniona na 3,36 punktu. Między ocenami uzyskanymi w przedsiębiorstwach dużych (3,09 punktu) oraz przedsiębiorstwach średnich (3,46 punktu) istnieją różnice istotne statystycznie.

Przedsiębiorstwa decydujące się na korzystanie z outsourcingu są w stanie zredukować koszty prowadzenia obsługi zleconego na zewnątrz obszaru procesów biznesowych. Potencjalna korzyść z tego wynikająca została oceniona na 3,39 punktu. Czynniki zostały ocenione niższe w przedsiębiorstwach dużych – 3,25 punktu, w porównaniu do przedsiębiorstw średnich – 3,45 punktu.

Decyzja o zleceniu prowadzenia obsługi funkcji wspomagających podstawowe procesy w przedsiębiorstwie daje podmiotowi gospodarczemu możliwość koncentracji na rozwoju działań strategicznych. Ta korzyść została oceniona przez uczestników badania na 3,40 punktu.

Między oceną uzyskaną w przedsiębiorstwach dużych (3,68 punktu) oraz przedsiębiorstwach średnich (3,28 punktu) istnieje różnica istotna statystycznie.

Outsourcing to oszczędność czasu. Dostawca usług outsourcingowych jest w stanie dzięki swojej specjalizacji szybciej zrealizować funkcje zlecone do obsługi. Potencjalni klienci firm outsourcingowych tę korzyść ocenili na 3,41 punktu. Ocena przedsiębiorstw średnich to 3,49 punktu, a dużych to 3,19 punktu. Istnieje między nimi różnica istotna statystycznie.

Zlecenie wybranych obszarów działalności do outsourcingu jest sposobem na jego uporządkowanie. Korzyści z tego wynikające zostały ocenione na 3,44 punktu (3,60 punktu – ocena przedsiębiorstw dużych, 3,38 punktu – ocena przedsiębiorstw średnich).

Przedsiębiorstwa korzystające z usług outsourcingu mają możliwość zmiany struktury organizacyjnej. Mogą zrezygnować z działów odpowiedzialnych za obsługę wybranych obszarów funkcjonowania. Decyzja ta wiąże się z możliwością ograniczenia powierzchni biurowych zajmowanych przez wydzielone do outsourcingu stanowiska. Inną możliwością jest przeznaczenie tej powierzchni do innych zadań. Ta korzyść w czasie badań została oceniona na 3,46 punktu. Jest większa w opinii respondentów z dużych przedsiębiorstw – 3,58 punktu, w porównaniu do opinii uczestników badania ze średnich przedsiębiorstw – 3,41 punktu. Wyniki badań przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Ocena potencjalnych korzyści wynikających z outsourcingu procesów biznesowych realizowanych w przedsiębiorstwie

Województwo	Podlaskie		Lubelskie		Podkarpackie		Razem		Ogółem
Przedsiębiorstwo	duże	średnie	duże	średnie	duże	średnie	duże	średnie	
Redukcja kosztów związanych z obszarem wyłączonym do outsourcingu	3,61	3,46	3,29	3,57	2,94	3,32	3,25	3,45	3,39
Redukcja ogólnych kosztów działalności i w konsekwencji poprawa rentowności	3,61	3,39	3,74	3,51	3,58	3,38	3,65	3,42	3,49
Możliwość koncentracji na rozwoju działań strategicznych przedsiębiorstwa	3,43	3,20	3,84	3,40	3,71	3,21	3,68 ^a	3,28 ^a	3,40
Przyspieszenie tempa wzrostu przedsiębiorstwa	3,70	3,38	3,48	3,58	3,42	3,46	3,52	3,48	3,49
Środek ekspansji na nowe rynki bez konieczności budowania potrzebnych kompetencji od zera	3,30	3,28	3,06	3,07	2,94	3,10	3,08	3,14	3,13
Doskonalenie kluczowych procesów dla zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa	2,96	3,41	3,23	3,41	3,06	3,57	3,09 ^a	3,46 ^a	3,36
Reorganizacja niesprawnego procesu	2,78 ^a	3,30 ^a	3,39	3,47	3,27	3,30	3,18	3,36	3,31
Uporządkowanie danego obszaru działalności, który jest zlecony do outsourcingu	3,61	3,26	3,65	3,61	3,55	3,27	3,60	3,38	3,44
Lepsza jakość i wyższa wydajność zleczanych prac	2,83	3,09	3,00	3,52	3,42	3,31	3,11	3,32	3,26
Oszczędność czasu poprzez zlecenie określonych funkcji na zewnątrz	3,57	3,66	3,00	3,35	3,10	3,46	3,19 ^a	3,49 ^a	3,41

Województwo	Podlaskie		Lubelskie		Podkarpackie		Razem		Ogółem
Przedsiębiorstwo	duże	średnie	duże	średnie	duże	średnie	duże	średnie	
Poprawa tempa obsługi procesów w zleconym zakresie np.: księgowości, finansów, obsługi klienta, HR i IT	3,09	3,22	3,77 ^a	3,17 ^a	3,00	3,34	3,30	3,24	3,25
Możliwość skorzystania z nowych umiejętności oraz nowoczesnego oprogramowania i technologii komputerowych wykorzystywanych przez dostawców usług outsourcingowych	3,48	3,10	3,10	3,26	3,00 ^a	3,56 ^a	3,17	3,31	3,27
Zmniejszenie udziału pracy ręcznej (automatyzacja)	3,13	3,39	3,19	3,46	3,16	3,21	3,16	3,35	3,30
Możliwość ograniczenia powierzchni biurowej zajmowanej przez wydzielone do outsourcingu stanowiska lub przeznaczenia jej na realizację innych zadań	3,61	3,33	3,71	3,49	3,42	3,44	3,58	3,41	3,46
Sposób na zapewnienie innowacyjności produktów oraz usług oferowanych przez przedsiębiorstwo	2,43 ^a	3,26 ^a	3,42	3,24	3,35	3,10	3,13	3,21	3,19

Uwaga: ^a – wskazuje na istotną różnicę pomiędzy daną parą średnich ($p < 0,05$).

Legenda: ocena 1 – brak korzyści, ocena 2 – mała korzyść, ocena 3 – umiarkowana korzyść, ocena 4 – duża korzyść, ocena 5 – bardzo duża korzyść.

Źródło: opracowanie własne.

Największe korzyści wynikające z outsourcingu w odczuciu uczestników badania są związane z redukcją ogólnych kosztów działalności i w konsekwencji poprawą rentowności przedsiębiorstwa oraz przyspieszeniem tempa jego wzrostu. Obydwa czynniki zostały ocenione na 3,49 punktu. Pierwszy z nich w przedsiębiorstwach dużych został oceniony na 3,65 punktu, a w przedsiębiorstwach średnich na 3,42 punktu. Oceny w przypadku drugiego czynnika – przyspieszenie tempa wzrostu przedsiębiorstwa – wynosiły odpowiednio 3,52 punktu oraz 3,48 punktu.

4. Podsumowanie

Większość potencjalnych korzyści przedsiębiorstw, wynikających ze stosowania outsourcingu, a uwzględnionych w badaniu, zostało ocenionych przez najliczniejszą grupę przedsiębiorców jako umiarkowane. Wynik badania wskazuje na brak zdecydowanej opinii dużej części respondentów na temat korzyści wynikających z outsourcingu wybranych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Znaczny odsetek badanych dostrzega małe korzyści dla przedsiębiorstw, wynikające z outsourcingu. Część przedsiębiorców, którzy uczestniczyli w badaniu, nie widzi ich wcale. W opinii autorów opracowania podmioty świadczące usługi outsourcingu procesów biznesowych powinny zaplanować i zrealizować kampanie informacyjne, dzięki którym menadżerowie ze średnich i dużych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego zyskaliby świadomość

korzyści wynikających z outsourcingu. Posiadając wiedzę na ten temat, mieliby szansę podejmować decyzje powiązane z wykorzystaniem outsourcingu, usprawniające sposób działania i zorganizowania swoich przedsiębiorstw. Korzyść z promowania praktyki outsourcingu mogłyby odnieść także centra outsourcingu procesów biznesowych, które skutecznie docierając do średnich i dużych podmiotów gospodarczych z wschodniej Polski, miałyby możliwość pozyskania nowych klientów.

„Redukcja ogólnych kosztów działalności i w konsekwencji poprawa rentowności”, „możliwość koncentracji na rozwoju działań strategicznych przedsiębiorstwa” oraz „uporządkowanie danego obszaru działalności, który jest zlecony do outsourcingu” to korzyści z outsourcingu postrzegane jako duże przez największą grupę respondentów. Wynik badania wskazuje, że wiele osób zarządzających w przedsiębiorstwach, które wzięły udział w badaniu, dostrzega rozwiązania organizacyjne, które mają wpływ na rachunek ekonomiczny podmiotów gospodarczych. Outsourcing jest w ich opinii korzystnym rozwiązaniem, które ostatecznie przekłada się na poprawę rentowności prowadzonej działalności gospodarczej. Wielu badanych przedsiębiorców widzi w outsourcingu „filozofię działania”, która stwarza szansę – umożliwia skoncentrowanie potencjału pracowników na strategicznych, kluczowych działaniach, decydujących o przewadze konkurencyjnej na rynku. Jest to możliwe dzięki zleceniu obsługi tzw. procesów „back office” na zewnątrz do wyspecjalizowanych centrów outsourcingu. Dla wielu respondentów outsourcing to także sposób na obsługę procesów biznesowych na wysokim poziomie, często wyższym niż przy wykorzystaniu „własnych pracowników” zatrudnionych na etat np. w księgowości czy dziale HR. Centra outsourcingu procesów biznesowych dysponują sztabem profesjonalistów i zaawansowanymi technologiami informatycznymi, co jest kluczem do jakości oferowanych usług. Silna konkurencja w sektorze nowoczesnych usług dla biznesu jest gwarantem ciągłego doskonalenia oferty centrów BPO.

Mniej więcej co piąty badany – potencjalny klient centrów BPO – dostrzega bardzo dużą korzyść z outsourcingu procesów biznesowych. Wynik badania wskazuje, że na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego wśród analizowanych podmiotów znajduje się około 60 przedsiębiorstw, które z dużym prawdopodobieństwem byłyby zainteresowane współpracą z centrami outsourcingu procesów biznesowych. To ważna informacja dla działów marketingu jednostek outsourcingu. Powinny one skoncentrować swoje działania na dalszych badaniach średnich i dużych przedsiębiorstw niefinansowych z terenów Polski Wschodniej w celu identyfikacji niszy rynkowej.

Przedsiębiorcy z przedsiębiorstw średnich w porównaniu do przedsiębiorstw dużych częściej widzą dużą i bardzo dużą korzyść z outsourcingu w obszarach: doskonalenia kluczowych procesów dla zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstwa, reorganizacji niesprawnego procesu, lepszej jakości i wyższej wydajności zleczanych prac, oszczędności czasu poprzez zlecenie określonych funkcji na zewnątrz. Wskazane korzyści mogą szczególnie w przypadku przedsiębiorstw średnich stanowić motyw do zawarcia umowy z wybranym dostawcą usług outsourcingowych. Przedsiębiorstwa duże w porównaniu do średnich częściej uznają za duże lub bardzo duże korzyści z outsourcingu obszary takie jak: możliwość

koncentracji na rozwoju działań strategicznych przedsiębiorstwa, uporządkowanie danego obszaru działalności, który jest zlecony do outsourcingu, poprawa tempa obsługi procesów w zleconym zakresie np.: księgowości, finansów, obsługi klienta, HR i IT. To one będą w przypadku przedsiębiorstw dużych częściej decydować o decyzji outsourcingu wybranych procesów biznesowych.

Menadżerowie decydujący o realizacji funkcji w zakresie księgowości, finansów, obsługi klienta, HR i IT z dużych i średnich przedsiębiorstw w województwach: lubelskim, podkarpackim i podlaskim, w podobny sposób oceniają większość korzyści wynikających ze stosowania outsourcingu, które zostały uwzględnione w badaniu. Tylko w przypadku oceny trzech korzyści istnieją różnice istotne statystycznie między wynikami uzyskanymi w średnich i dużych przedsiębiorstwach. Zbliżone oceny korzyści wynikających z korzystania z outsourcingu procesów biznesowych uzyskane w średnich i dużych przedsiębiorstwach niefinansowych na terenie badań mogą wynikać z funkcjonowania tych podmiotów w tym samym otoczeniu instytucjonalno-systemowym. Przedsiębiorcy zarządzający średnimi i dużymi przedsiębiorstwami egzystują w zbliżonych realiach życia gospodarczego, które wynikają z działalności organizacji kształtujących warunki prowadzenia działalności gospodarczej na szczeblu krajowym, regionalnym oraz lokalnym. Funkcjonowanie przedsiębiorstw średnich i dużych jest uwarunkowane mechanizmem rynkowym regulującym działanie gospodarki, realizowaną polityką społeczno-gospodarczą państwa oraz obowiązującymi regulacjami prawnymi. Zbliżone oceny korzyści z outsourcingu uzyskane w średnich i dużych przedsiębiorstwach mają implikacje praktyczne dla oferentów usług outsourcingowych. Kierując się uzyskanymi wynikami badań, wydaje się, że mogliby oni wykorzystać podobny przekaz promocyjny do przedsiębiorstw średnich i dużych z terenów województw: lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego, koncentrując się na akcentowaniu korzyści z outsourcingu, szczególnie tych nisko ocenionych w trakcie badania.

Outsourcing to praktyka od około 35 lat realizowana przez polskie przedsiębiorstwa. Jak wykazały badania, jej stosowanie wiąże się z określonymi korzyściami. Autorzy publikacji są świadomi, że nie wyczerpali poruszonej problematyki. Wartościowe w ich opinii byłoby rozszerzenie zakresu przestrzennego zrealizowanych badań na obszar całego kraju. Poznanie opinii przedsiębiorców z dużych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie wszystkich województw na temat korzystania z outsourcingu umożliwiłoby dokonanie bardziej szczegółowych analiz. Cenne z punktu widzenia badacza byłoby podjęcie innych wątków badawczych dotyczących outsourcingu, związanych przykładowo z oceną potencjalnych zagrożeń wynikających z outsourcingu czy też wpływu czynników otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, np. pandemii COVID-19, na decyzje o skorzystaniu z outsourcingu. Ciekawe mogłoby się okazać porównanie wyników badań zrealizowanych w realiach pandemii COVID-19 z wynikami badań zrealizowanych obecnie, w czasach postcovidowych. Uzyskane wyniki badań poddane analizie, przedstawione w formie publikacji naukowych czy też raportu, stanowiłyby cenne źródło informacji dla menadżerów kształtujących ofertę produktową i przekaz promocyjny przedsiębiorstw outsourcingowych.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Ackoff, R.L. (1993). *Zarządzanie w małych dawkach*. Warszawa: PWN.
2. Click, R.L., Duening, T.N. (2005). *Business Process outsourcing The Competitive Advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons.
3. Cyfert, S., Krzakiewicz, K. (2009). *Nauka o organizacji*. Poznań: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa.
4. Foltys, J. (2007). *Wieloaspektowy model outsourcingu na przykładzie sektora hutnictwa żelaza i stali*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
5. Halvey, J.K., Melby, B.M. (2007). *Business Process Outsourcing, Process, Strategies, and Contracts*. New Jersey: John Wiley & Sons.
6. Hill, Ch.W.L., Jones, G.R. (2004). *Strategic Management Theory*. Boston: Houghton Mifflin Company.
7. Kurczewska, A. (2008). Problemy pomiaru wzrostu małych i średnich przedsiębiorstw. W: *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej, materiały konferencyjne*, G. Maniak (red.). Szczecin: Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego.
8. Lendzion, J.P., Stankiewicz-Mróz, A. (2005). *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
9. Lichtarski, J. (red.) (1997). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
10. Orzeszko, T. (2002). *Aspekty makro- i mikroekonomiczne*. Wrocław: Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu.
11. Rękas, M. (2002). Wykorzystanie usług outsourcingowych w zarządzaniu nowoczesną firmą. W: *Aspekty makro- i mikroekonomiczne* (s. 168–179), T. Orzeszko (red.). Wrocław: Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu.
12. Trocki, M. (2001). *Outsourcing*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
13. Wawak, S., Sołtysik, M. (red.) (2015). *Współczesne trendy w outsourcingu*. Kraków: Mfiles.pl.
14. Wieczorowska, A. (2008). *Uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług informatycznych w bankowości w latach 2002–2006*. Warszawa: Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu.

Artykuły naukowe

1. Budzyńska, K. (2014). Analiza porównawcza wybranych aspektów organizacyjnych i ekonomicznych, *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica*, 2(300), s. 21–31.
2. Budzyńska, K. (2014). Wpływ outsourcingu na konkurencyjność przedsiębiorstwa, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 16(5), s. 29–34.
3. Cecelak, J. (2013). Outsourcing jako źródło rozwoju przedsiębiorstwa, *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 18, s. 43–53.
4. Dinu, A. (2015). The Risk and Benefits of Outsourcing, *Knowledge Horizons – Economics*, 7(2), s. 103–104.
5. Goold, M. (1999). The Growth Imperative, *Long Range Planning*, 32(1), s. 127–129.

6. Greenemeier, L. (2002). Business-Process Outsourcing Grows, *InformationWeek*, 14, s. 49.
7. Jagusztyn-Grochowska, S. (2002). Outsourcing funkcji informatycznych, *Gospodarka materialowa i logistyka*, 2, s. 12–15.
8. Koszewska, M. (2004). Outsourcing as a Modern Management Strategy. Prospects for Its Development in the Protective Clothing Market, *AUTEX Research Journal*, 4(4), s. 228–231.
9. Kumar, S., Aquino, E.C., Anderson, E. (2007). Application of a Process Methodology and a Strategic Decision Model for Business Process Outsourcing, *Information Knowledge Systems Management*, 6, s. 323–342.
10. Marcinkowska, E. (2005). Outsourcing w zarządzaniu firmą, *Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne*, 50 (2–3), s. 337–343.
11. Matejun, M. (2006). Rodzaje outsourcingu i kierunki jego wykorzystania, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej „Organizacja i Zarządzanie”*, 989(42), s. 19–36.
12. Nowak, D. (2011). Działalność outsourcingowa przedsiębiorstw w badaniach empirycznych, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, 685(46), s. 117–131.
13. Potryvaieva, N., Palieiev, A. (2023). Accounting Outsourcing as a Modern Effective Tool of Enterprise Management, *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 27(3), s. 18–30.
14. Przybyła, M., Sobczak, K. (2010). Outsourcing – wytrych menadżera, *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Zeszyty Naukowe*, 148, s. 99–115.
15. Somjai, S. (2017). Advantages and Disadvantages of Outsourcing, *The Business and Management Review*, 9(1), s. 157–160.
16. Yankova-Yordanova, Y. (2021). Analysis of the Advantages and Disadvantages of Outsourcing, *Journal scientific and applied research*, 21, s. 87–93.

Materiały internetowe

1. Baukney, H. (2024). *Be Prepared for BPO*, www.cio.com/archive/050101/bpo.html (dostęp: 30.11.2024).
2. BPO (2024). <https://bpochampions.pl/bpo-definicja/> (dostęp: 30.11.2024).
3. Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2020a). http://swaid.stat.gov.pl/PrzedsiębiorstwaNiefinansowe_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_PNF_12_1006.aspx (dostęp: 26.08.2020).
4. Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2020b). http://swaid.stat.gov.pl/PrzedsiębiorstwaNiefinansowe_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_PNF_12_1018.aspx (dostęp: 26.08.2020).
5. Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2020c). http://swaid.stat.gov.pl/PrzedsiębiorstwaNiefinansowe_dashboards/Raporty_predefiniowane/RAP_DBD_PNF_12_1020.aspx (dostęp: 26.08.2020).
6. SIIAMI (2024). <https://www.siiami.pl/pl/blog/2024/09/01/bpo-co-to-jest/> (dostęp 30.11.2024).
7. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2025(2025). Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych, <https://www.businessinmalopolska.pl/uploads/pdf/publication/absl-2025-pl-20250627-skompresowany.pdf> (dostęp: 18.09.2025).

8. Główny Urząd Statystyczny (GUS). (2018). *Zeszyt metodologiczny. Badania przedsiębiorstw niefinansowych*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5502/28/1/1/zeszyt_metodologiczny_badania_przedsiębiorstw_niefinansowych.pdf (dostęp: 26.08.2020).

Benefits of Business Process Outsourcing as Perceived by the Managers of Medium-sized and Large Enterprises in Eastern Poland

Abstract

The aim of the article is to assess the benefits obtained from business process outsourcing by large and medium-sized enterprises in the Podlaskie, Lublin and Subcarpathian voivodeships. The survey was conducted on a sample of 300 entities between February and April 2021 using the mixed-mode research technique (CATI and CAWI methods). The largest group of respondents considered potential benefits of outsourcing moderate. The least numerous group of respondents did not perceive any benefits from business process outsourcing. The accounting, finance, customer service, HR and IT managers from large and medium-sized enterprises in the Podlaskie, Lubelskie and Subcarpathian voivodeships similarly assess the majority of benefits gained from outsourcing. In this situation, outsourcing companies may use the same promotional message to large and medium-sized enterprises in Eastern Poland and focus on emphasising the outsourcing benefits, especially those rated low in the survey.

Keywords: outsourcing, business processes, benefits, medium-sized and large enterprise
