

**Sławomir Jarka**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Stan i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce**

### **Wstęp**

Outsourcing jest jedną z kluczowych koncepcji zarządzania we współczesnym świecie. Stosowany jest jako narzędzie poprawy efektywności przedsiębiorstw. Rozwój koncepcji w różnych krajach nie jest jednak taki sam. Outsourcing jest pojęciem bardzo dobrze zdefiniowanym i mogłoby się wydawać, że zastosowanie i jego przebieg powinny być identyczne bez względu na lokalizację, a jednak dostrzegalne są pewne różnice. Na zróżnicowanie regionalne mają wpływ odmienne uwarunkowania zewnętrzne i wewnętrzne przedsiębiorstw.

Stany Zjednoczone, będące siłą napędową gospodarki globalnej, są liderem usług outsourcingowych. Jest to obszar, na którym koncepcja ta została ukształtowana. Tamtejszy rynek ukierunkowany jest na coraz większą specjalizację i dostosowywanie ofert do klientów indywidualnych. Na uwagę zasługują ponadto dwa kraje z Dalekiego Wschodu, czyli Indie i Chiny, specjalizujące się w oferowaniu usług typu offshoring na skalę światową [Kłós 2009, s. 201–203].

Polski rynek outsourcingu znacząco różni się od światowego, a szczególnie tego w Stanach Zjednoczonych czy Europie Zachodniej. Podstawową różnicę stanowi zakres stosowania. W krajach rozwiniętych wyodrębniane są nie tylko funkcje uboczne, ale również te o znaczeniu strategicznym dla przedsiębiorstw. Popularne wśród tych firm jest powierzanie dostawcom usług procesów biznesowych (BPO) oraz obszarów działalności kluczowych dla organizacji<sup>1</sup>. Głównym celem artykułu było przedstawienie kierunków rozwoju outsourcingu w Polsce na tle szans i zagrożeń w regionie.

---

<sup>1</sup> *Wykorzystaj outsourcing lepiej od konkurencji*, raport z serii: Nowe trendy zarządzania, Harvard Business Review 2007, nr 6, s. 3–4.

## Szanse i zagrożenia rozwoju outsourcingu w Polsce na tle gospodarki światowej

W Polsce outsourcing jest koncepcją stosunkowo nową, wobec czego przedsiębiorstwa nie znają jeszcze w pełni jego możliwości. Polskie firmy stosują przeważnie funkcje uboczne, w mniejszym stopniu funkcje pomocnicze. Pośredni wpływ ma na to historia kraju. Do końca lat 80. następowały procesy restrukturyzacyjne przedsiębiorstw. Odbywały się one na zasadach outsourcingu w jego najprostszej formie, tzn. wyodrębniano funkcje mało znaczące dla strategii organizacji. Najczęściej były to: ochrona, serwis porządkowy czy socjalny [Kopczyński 2010, s. 144]. Okres transformacji w Polsce, czyli przemiany społeczno-gospodarcze, można uznać za rewolucyjny, wobec czego świadomość przedsiębiorców również uległa zmianie, z czasem nabierali oni wiedzy i doświadczenia. Jednak mimo że od czasu wielkich przemian w Polsce minęło 20 lat, to wciąż polska gospodarka różni się znacząco od zachodnich, wysoko konkurencyjnych.

Polskie przedsiębiorstwa dopiero w ostatnich latach zaczęły dostrzegać możliwości i szanse, które niesie za sobą outsourcing. Rynek outsourcingu w Polsce w przeważającej części związany jest z usługami typu nearshoring i offshoring<sup>2</sup>. W 2010 r. zaobserwowano dynamiczny wzrost bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Europie. Na terenie Starego Kontynentu Polska plasuje się w czołówce, a na obszarze Europy Środkowo-Wschodniej jest liderem w zakresie zainteresowania inwestorów<sup>3</sup>.

Inwestycje w rozwój outsourcingu pociągają występowanie szeregu rodzajów ryzyka. Ryzyko polityczne istnieje głównie na terenie Bliskiego Wschodu i Afryki. Zamieszki w Tunezji i Egipcie, walki w Libii, protesty w Algierii i Maroku, demonstracje w Jemenie oraz stan wyjątkowy w Bahrajnie wpłynęły na wycofywanie się z inwestycji na tych obszarach. Ze względu na niskie koszty pracy i tanie biura obszary te były do niedawna nazywane wschodzącymi rynkami

---

<sup>2</sup> W artykule przyjęto, że proces outsourcingu rozumiany jest jako wydzielenie ze struktury przedsiębiorstwa realizowanych w nim wcześniej funkcji i/lub jako długookresowa współpraca partnerska z jednostką zewnętrzną, dostawcą usług. Ze względu na lokalizację projekty outsourcingowe można dzielić na typu nearshoring i offshoring. Nearshoring polega na przeniesieniu procesów biznesowych poza granice danego kraju, do państw bliskich pod względem geograficznym i kulturowym. Bliskość geograficzna, w tym uniknięcie problemów związanych ze zmianą stref czasowych i brak dużych różnic kulturowych sprawiają, że nearshoring staje się skutecznym narzędziem poprawy efektywności działania przedsiębiorstw. Z kolei offshoring oznacza zlecenie pracy do państw odległych od zlecniodawcy np. do Indii, które stały się outsourcingową potęgą w dziedzinie oprogramowania (usługi IT).

<sup>3</sup> P. Stefaniak, *Polska nadal atrakcyjna jako miejsce do inwestowania*, wnp.pl, czerwiec 2011 r., [http://www.praca.wnp.pl/polska-nadal-atrakcyjna-jako-miejsce-do-inwestowania,142970\\_1\\_0\\_0.php](http://www.praca.wnp.pl/polska-nadal-atrakcyjna-jako-miejsce-do-inwestowania,142970_1_0_0.php)

usług outsourcingowych. Jednak zagrożenie jakie wiązało się z pozostawieniem tam biznesu i funkcjonowanie bez Internetu, z niedyspozycyjnymi pracownikami oraz wśród zorganizowanej przestępczości wymusiły na przedsiębiorcach szukanie korzystniejszych i bezpieczniejszych obszarów pod inwestycje. Jeszcze do niedawna centra swoich usług biznesowych miały tam: Microsoft, Vodafone, Orange, Infosys Technologies, Wipro, Dell, Genpact i inni. Inwestorzy zdecydowali się przenieść swoje usługi na tereny bardziej bezpieczne i stabilne. Ich celem stała się głównie Europa, a szczególnie Europa Środkowa i Wschodnia.

Ryzyko naturalne jest związane przede wszystkim ze zjawiskami sejsmicznymi zagrażającymi zarówno biznesowi, jak i życiu na tych obszarach. Teren Azji Wschodniej, czyli Chiny, Indonezja, Filipiny, Tajlandia oraz Japonia jest najbardziej podatny na tsunami, trzęsienia ziemi czy tajfuny. W marcu 2011 r. tsunami w Japonii zabiło kilka tysięcy osób, spowodowało straty materialne w wysokości wielu miliardów dolarów oraz zagrożenie radioaktywne ze zniszczonej elektrowni, wzbudziło strach wśród inwestorów i wywołało wstrzymanie procesów biznesowych i produkcyjnych, m.in. w takich firmach jak Toyota, Sony czy Honda.

Ryzyko techniczne związane jest pośrednio z dwoma poprzednimi zagrożeniami. Klęski naturalne i problemy polityczne wpływają na częste awarie techniczne. Odłączanie Internetu, awarie zasilania i systemu powodują zachwianie gospodarki i straty finansowe inwestorów. Władze Wenezueli zdecydowały się na racjonalizację energii, dlatego dostawy prądu przerywane są na 4 godziny, co wpływa bezpośrednio na procesy gospodarcze<sup>4</sup>.

Wobec powyższych zagrożeń przedsiębiorcy szukają nowych lokalizacji dla swoich biznesów. I tak obszar Europy Środkowo-Wschodniej znalazł się na liście 3 najbardziej pożądanym regionów pod inwestycje. Według badań przeprowadzonych przez Gounell'a i Lhermitt'a w latach 1997–2008, wartość inwestycji bezpośrednich w tym regionie wzrosła z 20 do 155 mld dolarów (z czego drugim największym beneficjentem była Polska – 20% wartości) [Gounelle, Lhermitte 2009, s. 24].

Według raportu SourcingLine<sup>5</sup> *Top outsourcing countries 2010* Polska zajmuje 16 miejsce na świecie pod względem atrakcyjności dla usług outsourcingowych. Przy tworzeniu wyników brane były pod uwagę informacje dotyczące kosztów prowadzenia działalności, zasobów i kompetencji oraz otoczenia biznesowego. Polska wyprzedziła w rankingu m.in. Czechy, Bułgarię, Rumunię

---

<sup>4</sup> Wzrost ryzyka na światowej mapie usług dla biznesu. Szansa dla Polski, Raport LinkLeaders, [http://www.linkleaders.pl/cms/zalaczone\\_pliki/Wzrost\\_ryzyka\\_na\\_swiatowej\\_mapie\\_uslug\\_biznesowych\\_-\\_raport.pdf](http://www.linkleaders.pl/cms/zalaczone_pliki/Wzrost_ryzyka_na_swiatowej_mapie_uslug_biznesowych_-_raport.pdf), s. 1–3.

<sup>5</sup> Raport SourcingLine, *Top Outsourcing Countries*, <http://www.sourcingline.com/top-outsourcing-countries>, 2011.

i Meksyk. Z kolei ranking *Top 50 Emerging Outsourcing Cities* przeprowadzony przez Tholonos<sup>6</sup> plasuje Kraków w pierwszej 10 miast świata, gdzie outsourcing rozwija się najszybciej. Kraków został doceniony jako miasto o dużym potencjale gospodarczym, wyprzedzając Buenos Aires czy Pekin.

Powstaje w tym miejscu pytanie, dlaczego akurat Polska jest tak wysoko plasowana w rankingach, co wpływa na jej światowy sukces. Odpowiedzi można szukać między innymi w położeniu geograficznym. Europa Środkowo-Wschodnia stanowi idealne miejsce do budowania, na zasadzie nearshoringu, centrów usług biznesowych koncernów z Europy Zachodniej. Przewagę konkurencyjną Polski w tej części Europy kształtuje także wielkość populacji, która wynosi 38 mln. Jedynie większa jest Ukraina – 46 mln, lecz ze względu na to, że nie jest członkiem Unii Europejskiej nie wzbudza zaufania inwestorów. Liczba mieszkańców przekłada się na liczbę studentów, która w Polsce wynosi około 2 mln. Jest to ceniony przez przedsiębiorców czynnik, gdyż dostępność i kwalifikacje absolwentów mogą stanowić o ich sukcesie na rynku. Najbardziej poszukiwane zawody to księgowi, finansisci, informatycy, filologowie i inżynierowie<sup>7</sup>.

## Obszary stosowania outsourcingu w Polsce

Głównymi atutami Polski na rynku outsourcingowym świata są: centralna lokalizacja, członkostwo w Unii Europejskiej, atrakcyjna relacja kosztów do jakości usługi, niskie ryzyko oraz dostępność wysoko wykwalifikowanych kadr. Wyróżniamy się również pod względem znajomości języków i choć w anglojęzycznej obsłudze nie zawsze możemy konkurować z Indiami czy Egiptem, to już w przypadku obsługi kontraktów z Niemiec oraz zleceń wymagających wielojęzycznych kompetencji znajdujemy się w zdecydowanej światowej czołówce<sup>8</sup>. Zaletą kraju jest również elastyczność przepisów prawa wobec wymogów rynku. Niskie koszty pracy oraz dogodne położenie mogą stanowić o jego atrakcyjności. Polska jest krajem UE najbardziej wysuniętym na wschód Europy, co wpływa na duże możliwości dla inwestycji. Wyniki gospodarcze kraju, a w szczególności niski wskaźnik inflacji oraz wzrost gospodarczy, jakim mogła pochwalić się Polska w 2010 r., przyciągają zainteresowanie inwestorów.

<sup>6</sup> Raport Tholonos, *Top 10 Emerging Outsourcing Cities Ranking*, [http://www.tholons.com/pdf/top50\\_eoc\\_report2.pdf](http://www.tholons.com/pdf/top50_eoc_report2.pdf), 2009.

<sup>7</sup> J. Pięta, *Centra usług biznesowych – dlaczego Polska wygrywa w rywalizacji?*, <http://hrblog.infopraca.pl/2010/12/centra-uslug-biznesowych-%E2%80%93-dlaczego-polska-wygrywa-w-rywalizacji/>, 2010.

<sup>8</sup> Wzrost ryzyka na światowej mapie usług dla biznesu. Szansa dla Polski, Raport LinkLeaders, j.w., s. 7.

Z badań Instytutu Outsourcingu wynika, że w 2011 r. rynek ten będzie wart ponad 4 mld zł<sup>9</sup>. Najczęściej wyodrębnianymi usługami są IT, księgowość, finanse oraz zarządzanie kadrami. Dodatkową informacją jest to, że 20% procesów biznesowych w Polsce oddawanych jest w outsourcing, a aż 93% polskich firm wyodrębnia jakąś funkcję ze swojej działalności. Znajduje się tu 300 polskich i zagranicznych centrów usług biznesowych zatrudniających 50 tys. specjalistów.

Polska prezydencja w Unii Europejskiej może być wielką szansą na przyciągnięcie inwestorów oraz zaprezentowanie się, jako kraj odpowiedni dla usług typu offshoring. Przy odpowiednim podejściu podobny rezultat mogą przynieść organizowane wraz z Ukrainą mistrzostwa w piłce nożnej w 2012 r. Oprócz działań promocyjnych istotne są również inwestycje w kadre pracowniczą, gdyż właśnie wykształceni obywatele przyciągają zainteresowanie zagranicznych przedsiębiorców. Konkurencja o najcenniejsze inwestycje zwiększa się. Istnieje też szansa na skok cywilizacyjny oraz budowę silnej, opartej na wiedzy gospodarki, a Polska może stać się jednym z liderów na świecie. Musi jednak zwiększyć swoje wysiłki i bardziej skupić się na podnoszeniu inwestycyjnej atrakcyjności w trzech obszarach: wsparcia dla inwestorów zagranicznych, edukacji zorientowanej na praktykę biznesową oraz międzynarodowej promocji.

## Outsourcing w świetle przeprowadzonych badań

Celem badań było poznanie czynników, jakie determinują podjęcie współpracy outsourcingowej oraz form i zasięgu współpracy. W badaniach przyjęto hipotezę, że przedsiębiorstwa decydują się na stosowanie outsourcingu głównie w celu obniżenia kosztów działalności. Badania zostały przeprowadzone w grupie 18 przedsiębiorstw z sektora MSP w okresie od kwietnia do maja 2011 r. wśród menedżerów średniego szczebla oraz samodzielnych specjalistów. Zostali oni poddani badaniu metodą wywiadu standaryzowanego w oparciu o kwestionariusz złożony z 24 pytań. Prawie połowa badanych reprezentowała firmy usługowe, ponadto 28% respondentów wskazało produkcję przemysłową jako rodzaj działalności. Pozostałe przedsiębiorstwa zostały określone jako prowadzące działalność inną niż te wymienione w kwestionariuszu. Główne siedziby badanych organizacji w przeważającej części zlokalizowane są na terenie Polski, centrale 4 przedsiębiorstw znajdują się w Europie, tzn. w Niemczech, Francji, Norwegii lub Holandii, natomiast jednego w USA.

---

<sup>9</sup> T. Boguszewicz, *Polski outsourcing wart ponad 4 mld zł*, Rzeczpospolita, 2011, nr 133, s. B8.

Wszystkie badane przedsiębiorstwa korzystały z usług outsourcingowych. Więcej niż jeden obszar ze swojej działalności wyodrębniało około 42% przedsiębiorstw. Jak wynika z rysunku 1, 40% jednostek usługowych oraz ponad połowa przedsiębiorstw przemysłowych wydzielala kilka obszarów działalności.



### Rysunek 1

Obszary outsourcingu w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Najczęściej outsourcowanymi obszarami były te związane z flotą samochodową i transportem oraz informatyką. Z rysunku 1 wynika, że zostały one wskazane przez 39% respondentów. Wyniki badań dotyczące liderów pokrywają się z analizą przeprowadzoną przez Ernest&Young. Wysoki wynik osiągnęły również „szkolenia i rozwój zawodowy” (33%), a w 28% przedsiębiorstwach wydzielaniu ulegają inne funkcje niż wymienione. Respondenci zaznaczyli, że są to działania związane głównie z serwisem sprzątającym. Na kolejnych pozycjach znajdują się finanse i rachunkowość (22%), łańcuch dostaw (17%), zarządzanie nieruchomością (11%) oraz zarządzanie personelem (11%). Żadna z badanych organizacji nie wydziela działań w ramach CRM, czyli zarządzania relacjami z klientami. Jest to często jedna z kluczowych kompetencji, a jej oddanie usługodawcy może wiązać się z dużym ryzykiem.

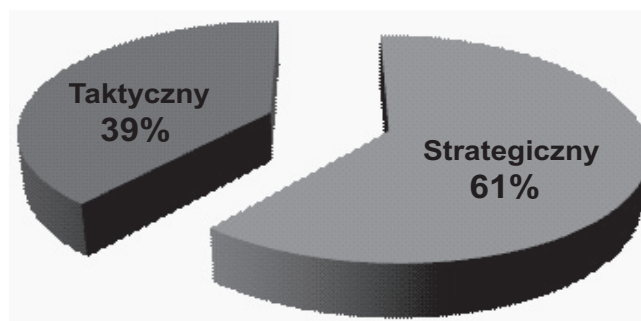
Wśród przedsiębiorstw o charakterze usługowym najczęściej wskazywanym obszarem wydzielenia była informatyka (63%), natomiast w organizacjach zajmujących się produkcją przemysłową korzystanie z zewnętrznych dostawców usług

w zakresie transportu i floty (80%), które są związane z ich codzienną działalnością, czyli dostawami materiałów i odbiorem towarów.

Wydawać by się mogło, że outsourcing w Polsce jest koncepcją stosunkowo nową i od niedawna stosowaną. Jednak jak pokazują uzyskane wyniki 78% badanych przedsiębiorstw współpracuje na tej zasadzie z dostawcami usług od ponad 2 lat. Połowa tej grupy rozpoczęła korzystanie z outsourcingu ponad 7 lat temu, 28% z nich od 2 do 7 lat wstecz. Pozostałe 22% nawiązało relacje z kooperantami mniej niż 2 lata temu.

Studia literatury wskazują na konieczność stosowania długofalowej współpracy z dostawcami usług, by uzyskać możliwie największy sukces. Wśród badanych przedsiębiorstw 61% (rys. 2) wskazało charakter współpracy jako strategiczny, co wiąże się z kontraktami długoterminowymi oraz powierzaniem funkcji nie tylko tych wspierających. Pozostali respondenci określili natomiast charakter działalności outsourcingowej jako taktyczny. Blisko połowa przedsiębiorstw korzysta z formy nearshoringu zlokalizowanego w Polsce. Własne centrum usługowe w kraju posiada 33% badanych przedsiębiorstw, co ukazuje szanse Polski na napływ zagranicznych inwestorów.

Przy podejmowaniu decyzji o formie outsourcingu dominującym czynnikiem były spodziewane korzyści, które wskazane zostały w 61% przedsiębiorstw (rys. 3). Następnym czynnikiem to podstawowy rodzaj działalności firmy występujący w 39% z nich. Na kolejną pozycję jaką są ograniczenia prawne (22%) w dużej mierze może mieć wpływ odpowiedź przedstawicieli instytucji bankowych, gdyż

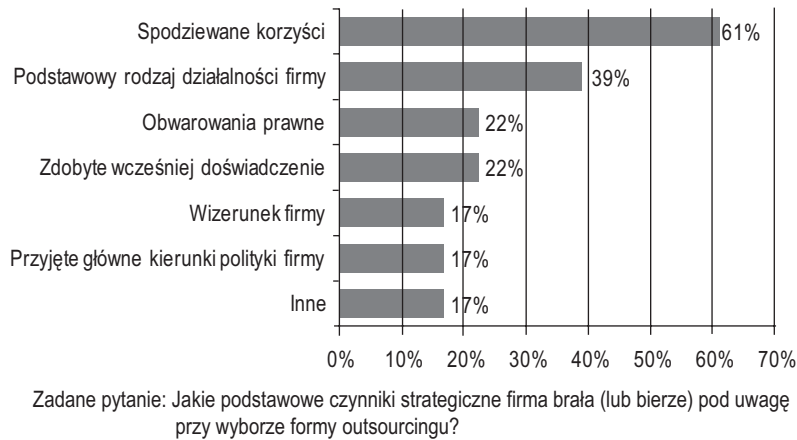


Zadane pytanie: Jaki jest charakter stosowanego outsourcingu w firmie?

## Rysunek 2

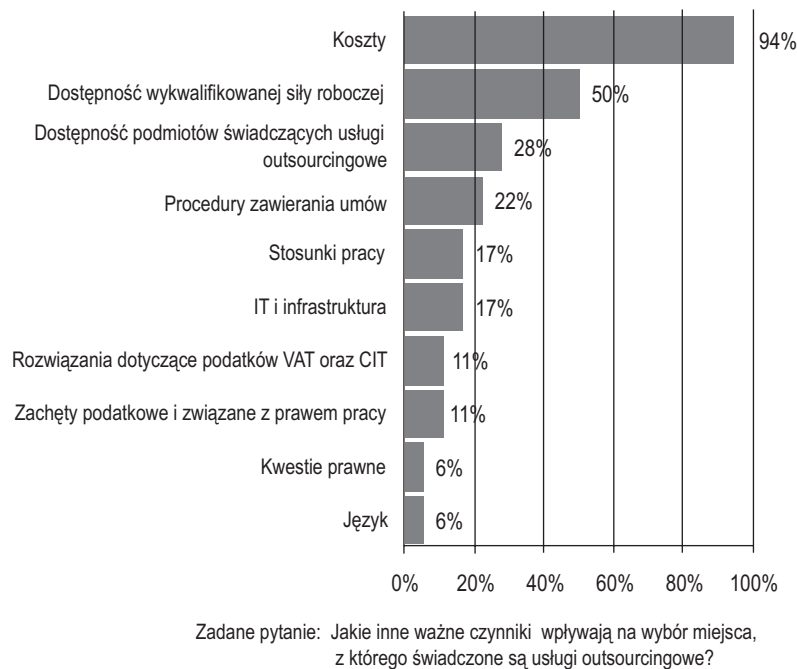
Charakter outsourcingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.



**Rysunek 3**  
Czynniki strategiczne wyboru outsourcingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.



**Rysunek 4**  
Czynniki lokalizacji outsourcingu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.



w tej branży istnieją restrykcyjne przepisy dotyczące oddawania niektórych obszarów na zewnątrz organizacji.

Podobnie jak przy czynnikach decydujących o formie outsourcingu, ważnym aspektem wyboru lokalizacji są czynniki kosztowe (rys. 4). Dwa następne czynniki są elementami wpływającymi na wysokość kosztów: dostępność siły roboczej (50%), która umożliwia utrzymanie świadczonych usług na niezmiennym poziomie jakości oraz dostępność podmiotów świadczących usługi outsourcingowe (28%) – im większa ich liczba, tym oferowane ceny są niższe, co wynika z konkurencji na rynku. Te ostatnie mają alternatywę na rynku w postaci własnych centrów usług oraz wydzielonych filii.

## Wnioski

1. Polski rynek outsourcingu znacząco różni się od światowego, a szczególnie tego w Stanach Zjednoczonych czy Europie Zachodniej. Jest zorientowany przede wszystkim na świadczenie usług wspierających kluczowe procesy.
2. Polska umiejętnie wykorzystuje naturalne atuty do rozwoju outsourcingu, takie jak położenie geograficzne, wielkość rynku, zwłaszcza zaopatrzeniowego, istotnego w kontekście relacji Business-to-Business (B2B).
3. Centra usług biznesowych w Polsce oferują szeroki wachlarz usług. W największej liczbie centrów obsługiwane są procesy związane z księgowością i finansami (71), obsługą klienta (52), usługami finansowymi oraz HR.
4. Polska, aby utrzymać wysoki poziom usług outsourcingowych powinna koncentrować się na podnoszeniu swojej inwestycyjnej atrakcyjności w trzech obszarach: wsparcia dla inwestorów zagranicznych, edukacji zorientowanej na praktykę biznesową oraz międzynarodowej promocji.
5. Hipoteza dotycząca znaczenia czynnika kosztowego przy stosowaniu outsourcingu została zweryfikowana pozytywnie, co wskazuje na jego istotną funkcję w kształtowaniu efektywności przedsiębiorstw. Na zależność tę wskazało 94% przedsiębiorstw.

## Literatura

- BOGUSZEWICZ T., *Polski outsourcing wart ponad 4 mld zł*, Rzeczpospolita 2011, nr 133, s. B8.
- KŁOS M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, CeDeWu, Warszawa 2009.
- KOPCZYŃSKI T., *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, CeDeWu, Warszawa 2010.

- GOUNELLE P., LHERMITTE M., *Reinventing European Growth*, Ernst&Young European Attractiveness Survey, EYGM Limited, 2009.
- PIĘTA J., *Centra usług biznesowych – dlaczego Polska wygrywa w rywalizacji?*, 2010, <http://hrblog.infopraca.pl/2010/12>.
- Raport SourcingLine, „Top Outsourcing Countries”, 2010.
- Raport Tholonos, „Top 10 Emerging Outsourcing Cities Ranking”, 2009.
- Raport: *Wykorzystaj outsourcing lepiej od konkurencji*, Seria: Nowe trendy zarządzania, „Harvard Business Review” 2007.
- Raport: *Wzrost ryzyka na światowej mapie usług dla biznesu. Szansa dla Polski*, [www.LinkLeaders.pl](http://www.LinkLeaders.pl).
- STEFANIAK P., *Polska nadal atrakcyjna jako miejsce do inwestowania*, [wnp.pl](http://wnp.pl), czerwiec 2011.

## **Condition and prospects for development of outsourcing in Poland**

### **Abstract**

Outsourcing is one of the key management concepts in the modern world. It is used as a tool to improve business efficiency. The development of concepts in different countries is not the same. Poland in order to maintain a high level of outsourcing services must focus on improving its investment attractiveness, in three areas: support for foreign investors, education-oriented business practices and international promotion. The hypothesis concerning the importance of cost factor in the application of outsourcing has been verified positively, indicating its important function in shaping the business efficiency. This relationship indicated that 94% of enterprises.