

Joanna Cecelak

## OUTSOURCING JAKO ŹRÓDŁO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

### Wprowadzenie

Podstawowym problemem przedsiębiorstw w dobie światowego kryzysu finansowego staje się utrzymanie płynności finansowej. Duża zmienność warunków rynkowych wymusza na przedsiębiorstwach konieczność dopasowywania się do zmian, które zapewnią ciągłość prowadzonej działalności<sup>1</sup>. Jednym ze sposobów szukania oszczędności w przedsiębiorstwach jest outsourcing, polegający na wydzieleniu w całości lub w części pewnych zadań, funkcji i procesów, które są niezbędne do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale nie stanowią jego podstawowej działalności. Rozwiązanie to pomaga zmniejszyć koszty działalności operacyjnej, przy jednoczesnym podniesieniu jakości i skuteczniejszej kontroli oraz daje możliwość skupienia się na działalności podstawowej.

Artykuł przedstawia definicyjne ujęcie outsourcingu, obszary, w których istnieje możliwość jego zastosowania, korzyści i zagrożenia płynące z wydzielenia pewnych obszarów i przekazanie ich zewnętrznemu podmiotowi oraz analizę rynku outsourcingu w Polsce w 2012 r.

### 1. Outsourcing w teorii

Światowy kryzys finansowy zmusza wiele przedsiębiorstw do poszukiwania drastycznych oszczędności oraz optymalizacji i racjonalizacji kosztów operacyjnych. Narzędziem istotnie wspomagającym politykę przedsiębiorstw nastawionych na dodatni wynik finansowy w dobie kryzysu, staje się coraz częściej outsourcing.

Pojęcie outsourcingu pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem

---

<sup>1</sup> J. Brzeziński, A. Jabłońska, *Outsourcing usług windykacyjnych* [w]: J. Grzywacza, S. Kowalskiego (red.), *Gospodarka rynkowa w warunkach kryzysu*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock 2012, s. 164.

trzech słów *outside-resource-using*, co można przetłumaczyć jako korzystanie ze źródeł zewnętrznych<sup>2</sup>. Metoda zlecania zadań niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstw poza jej głównym zadaniem branżowym była stosowana od dawna. Nazwa outsourcingu zaczęła obojętnie używać pod koniec lat 70-tych ubiegłego wieku<sup>3</sup>.

W literaturze definicje outsourcingu są znaczeniowo zbliżone. Ogólnie można stwierdzić, że termin ten określa zlecenie w całości lub w części pewnych procesów niezbędnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa, podmiotowi zewnętrznemu.

M. Alexander i D. Young outsourcing definiują jako „proces wydzielenia określonych obszarów, funkcji z działalności organizacji w celu podniesienia jej efektywności”<sup>4</sup>.

Według M. Kłosa „outsourcing jest pojęciem złożonym i składa się z dwóch elementów. Pierwszy jest formą przedsięwzięcia, w którym następuje przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, natomiast drugi dotyczy długookresowej współpracy partnerskiej z jednostką zewnętrzną. W związku z tym, outsourcing należy traktować jakoś proces”<sup>5</sup>.

Również M. Trocki podkreśla, że outsourcing jest działaniem strategicznym, o długoterminowym oddziaływaniu. Na podstawie analizy określił outsourcingu funkcjonujących w literaturze, definiuje go jako: „przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”<sup>6</sup>.

L. R. Dominguez wskazuje, że „outsourcing polega na praktyce wynajmowania kompetencji organizacji zewnętrznych w celu zajmowania się przez nią zadaniami i zarządzania zespołami firmy zlecającej, które nie mieszczą się w jej głównym obszarze działalności. Jest to także jedna z metod powiększenia liczebności personelu bez dodawania kogokolwiek do stanu osobowego organizacji”<sup>7</sup>.

W niniejszym opracowaniu termin „*outsourcing*” będzie utożsamiany z przedsięwzięciem polegającym na wydzieleniu całości lub części zadań, funkcji i procesów niezbędnych do funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa i przekazaniu ich do realizacji wyspecjalizowanym

<sup>2</sup> K. Orzechowska-Przybyła, *System usług zewnętrznych*, Gazeta MSP, Nr 7-8(87-88)/2009, s. 28-29.

<sup>3</sup> *Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2012*, Randstad Payroll Solutions, Warszawa 2012, s. 16-17.

<sup>4</sup> M. Alexander, D. Young, *Strategic Outsourcing*, Long Range Planning, 1996, Vol. 29, No. 1, s. 117.

<sup>5</sup> M. Kłos, *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009, s. 35.

<sup>6</sup> M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Wyd. PWE, Warszawa 2001, s. 13-15.

<sup>7</sup> L. R. Dominguez, *Outsourcing krok po kroku dla menadżerów*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 25.

podmiotom zewnętrznym, w celu zmniejszenia kosztów oraz poprawy szeroko rozumianej efektywności przedsiębiorstwa.

Warto jednak zaznaczyć różnicę pomiędzy outsourcingiem a zwykłym zleceniem. Outsourcing powoduje konieczność zmiany systemu wokół zasadniczej działalności i prowadzi do nawiązania długoletniej współpracy z wyspecjalizowanym podmiotem outsourcingowym. Jest to układ partnerski, w którym obie strony muszą czerpać korzyści, nie zaś relacja dostawca – odbiorca<sup>8</sup>.

Istotne jest również rozróżnienie outsourcingu od kooperacji, gdyż w przypadku przedsiębiorstwa przeniesienie funkcji na wyspecjalizowany podmiot outsourcingowy nie zwalnia go z odpowiedzialności prawnej i ekonomicznej. Natomiast przy kooperacji, odpowiedzialność podmiotów może być rozłożona zgodnie z warunkami zawartymi w umowie<sup>9</sup>.

W literaturze i publikacjach można spotkać wiele rodzajów outsourcingu<sup>10</sup>:

- ze względu na sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa wyróżniamy outsourcing naprawczy, dostosowawczy, rozwojowy,
- ze względu na funkcje przedsiębiorstwa można rozróżnić outsourcing podstawowy, pomocniczy lub kierowniczy,
- ze względu na powiązania przedsiębiorstwa z outsourcingowym partnerem wyróżniamy outsourcing wewnętrzny i zewnętrzny.

M. Trocki zaproponował podział outsourcingu ze względu na rodzaj powiązań łączących zleceniobiorcę i zleceniodawcę. Według tego podziału wyróżniamy outsourcing kontraktowy i kapitałowy<sup>11</sup>.

Jednak podstawowym rodzajem outsourcingu jest podział ze względu na rozmiar obszaru, jaki zostaje wydzielony z przedsiębiorstwa i przekazany podmiotowi zewnętrznemu. Tu możemy wyróżnić<sup>12</sup>:

- outsourcing pełny – polegający na zleceniu kompleksowej obsługi wybranego obszaru działalności przedsiębiorstwa,
- outsourcing selektywny – polegający na wyborze części obszaru, która zostanie powierzona podmiotowi zewnętrznemu.

<sup>8</sup> M. Kłos, *Outsourcing – koncepcja wzmocnienia konkurencyjności*, [w]: T. Bernat (red.), *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 22.

<sup>9</sup> J. Oleński, *Strategie outsourcingu informacyjnego w sektorze publicznym* [w]: J. Oleński, G. Bliźniuk, J. S. Nowak (red.), *Informatyka i administracja*, Polskie Towarzystwo informatyczne – Oddział Górnośląski, Katowice 2005, s. 12.

<sup>10</sup> M. Kołodziejczak, *Outsourcing w restrukturyzacji przedsiębiorstw* [w]: K. Ciejpa-Znamirowski, M. Pawlak (red.), *Współczesne przedsiębiorstwa i systemy finansowe w procesie zmian innowacyjnych*, Studia i Materiały Instytutu Zarządzania i Marketingu Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Wyd. KUL, Lublin 2004, s. 40-41.

<sup>11</sup> M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, op. cit., s. 7.

<sup>12</sup> K. Orzechowska-Przybyła, *System usług zewnętrznych*, Gazeta MSP, Nr 7-8(87-88)/2009, s. 28-29.

Outsourcing jest najczęściej stosowany w następujących obszarach prowadzonej działalności: księgowość, kadry, szkolenia, administracja systemów informatycznych, audyty wewnętrzne, podatki, zarządzanie środkami trwałymi, zaopatrzenie, zarządzanie dokumentacją, obsługa klientów, marketing, sprzedaż, kontroling i logistyka<sup>13</sup>.

## 2. Korzyści i zagrożenia związane z outsourcingiem

Wykorzystanie outsourcingu jest obecnie jednym z najważniejszych czynników przyczyniających się do rozwoju przedsiębiorstwa i wpływających na jego kondycję. Stosowanie narzędzi outsourcingowych w sposób adekwatny do potrzeb i dopasowanych do rodzaju prowadzonej działalności, umożliwia uwolnienie części zasobów i pozwala na ich przesunięcie na inne obszary działalności<sup>14</sup>.

Najczęściej spotykane przyczyny zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwie<sup>15</sup>:

- redukcja i kontrola kosztów operacyjnych,
- przeniesienie koncentracji na podstawową działalność przedsiębiorstwa,
- uzyskanie dostępu do bardziej wydajnych, lepszych jakościowo mocy produkcyjnych,
- zwolnienie własnych zasobów do innych celów,
- pozyskanie zasobów, którymi przedsiębiorstwo nie dysponuje,
- pozyskanie kapitału,
- podział ryzyka,
- dopływ gotówki.

Korzyści płynące z zastosowania narzędzi outsourcingowych przyczyniają się do zwiększenia aktywności przedsiębiorstwa na rynku, poprawy jakości własnych usług, zwiększenia środków na inwestycje, a także wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów wewnętrznych, związanych z obsługą struktur przedsiębiorstwa. Jednak zanim przedsiębiorstwo zdecyduje się na outsourcing powinno ustalić, jaki jest jego cel. Należy zatem przeprowadzić szczegółową analizę potencjalnych korzyści, które prowadzący działalność chcą osiągnąć. Niektóre przedsiębiorstwa poprzez outsourcing chcą osiągnąć oszczędności finansowe, inne poprawić jakość funkcjonowania niektórych obszarów lub zredukować ryzyko na określonej płaszczyźnie. Od samego przedsiębiorstwa zależy, czy będzie dążyło do osiągania tylko jednego celu, czy wszystkich jednocześnie.

<sup>13</sup> K. Orzechowska-Przybyła, *System usług zewnętrznych*, op. cit., s. 28-29.

<sup>14</sup> B. Kochańska-Mierzejewska, *Korzyści z outsourcingu*, Gazeta MSP, Nr 1(58)/2007, s. 18-19.

<sup>15</sup> Z. Zasada, *Outsourcing jako sposób na zarządzanie nieruchomością przemysłową* [w]: J. Szablowski (red.), *Rozwój przedsiębiorstw – szanse i zagrożenia*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Siedlcach, Siedlce 2008, s. 52-53.

W dużej mierze realizacja celów uzależniona jest od branży, sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa, struktury wewnętrznej i planowanej strategii rozwoju<sup>16</sup>.

Tabela 1. Korzyści z outsourcingu poprzez realizację celów

Grupa celów	Cele przedsiębiorstwa macierzystego
<b>Strategiczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koncentracja na problemach strategicznych</li> <li>- zwiększenie swobody strategicznej działalności</li> <li>- zwiększenie skuteczności i efektywności działania</li> <li>- dostęp do zewnętrznego know-how</li> <li>- rozszerzenie zakresu oddziaływania strategicznego</li> </ul>
<b>Rynkowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poprawa pozycji konkurencyjnej w zakresie utrzymanej działalności</li> <li>- zwiększenie skali działalności na skutek wykorzystania uwolnionego potencjału</li> <li>- koncentracja działalności,</li> </ul>
<b>Ekonomiczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redukcja kosztów oraz poprawa ich struktury</li> <li>- poprawa wyników ekonomicznych</li> <li>- ograniczenie ryzyka ekonomicznego</li> </ul>
<b>Organizacyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redukcja struktury organizacyjnej</li> <li>- uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych</li> </ul>
<b>Operacyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- redukcja problemów operacyjnych</li> <li>- podniesienie jakości realizacji procesów operacyjnych</li> </ul>
<b>Motywacyjne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porównanie własnych wyników z wynikami podmiotów zewnętrznych</li> <li>- obiektywizacja wyników ekonomicznych</li> <li>- zastosowanie myślenia i działania ekonomicznego</li> </ul>

Źródło: J. P. Lendzion, A. Stankiewicz – Mróz, *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 19.

Celem strategicznym przedsiębiorstwa macierzystego powinno być dążenie do rozwoju poprzez skupienie się na podstawowej działalności. Osiągnięcie celów strategicznych z czasem powinno przełożyć się na realizację celów rynkowych, a co za tym idzie poprawę celów ekonomicznych. Zredukowane struktury organizacyjne przełożą się na osiągnięcie celów motywacyjnych. Wprowadzenie rozwiązań outsourcingowych ma na celu dążenie do poprawy efektywności i skuteczności we wszystkich wymienionych aspektach.

Najczęściej spotykanym powodem zainteresowania przedsiębiorstw usługami outsourcingowymi jest potrzeba ograniczenia kosztów funkcjonowania. Zlecając niektóre funkcje przedsiębiorstwa na zewnątrz, należy starannie przeanalizować, jaki byłby całkowity koszt wykonywania realizacji zadań zleconych we własnym zakresie. Często błędem jest porównywanie kosztów outsourcingu jedynie z kosztem własnych specjalistów z danej dziedziny. Analiza powinna także uwzględniać kalkulację oszczędności związanych

<sup>16</sup> B. Kochańska-Mierzejewska, *Korzyści z outsourcingu*, Gazeta MSP, Nr 1(58)/2007, s. 18-19.

z uwolnieniem środków obrotowych, wynikających z poprawy przepływów finansowych, uzyskania dodatkowych przychodów z wykorzystania zwolnionych pomieszczeń, ze zwiększenia czasu osób dotychczas zaangażowanych w realizację danych zadań oraz redukcji etatów. Na koszty własne, poza kosztami wynagrodzeń składają się również koszty ZUS, choroby, urlopy wypoczynkowe, macierzyńskie, koszty rekrutacji, szkoleń, materiałów eksploatacyjnych, telefonów, koszty związane z zakupem specjalistycznych oprogramowań i sprzętu itp. Wspecjalizowane podmioty outsourcingowe dysponują zaawansowaną wiedzą, standaryzacją i odpowiednim doświadczeniem w ramach wieloletniej współpracy z klientami. Zatem korzyści finansowe z powierzenia wykonania pewnych zadań podmiotom outsourcingowym są niezaprzeczalne<sup>17</sup>.

Kolejną zaletą dla przedsiębiorstw korzystających z zewnętrznych podmiotów jest poprawa jakości wybranych procesów. Podmiotom outsourcingowym wykorzystującym efekt ekonomii skali opłaca się inwestować w nowoczesne technologie oraz zatrudniać i szkolić wysokiej jakości specjalistów. Są to obszary, które przyczyniają się do największych oszczędności w przedsiębiorstwach decydujących się na outsourcing. Tym samym przedsiębiorstwa te zyskują łatwiejszy dostęp do informacji o lepszej jakości. Outsourcing pozwala także na uproszczenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz uwolnieniu czasu osób zarządzających, co wpływa na poprawę jakości zarządzania działalnością podstawową, co z kolei może prowadzić do wyższych zysków<sup>18</sup>.

Warto również wspomnieć o korzyściach związanych z redukcją ryzyka, które dla niektórych przedsiębiorców są równie ważne jak te wynikające z obniżenia kosztów czy poprawy jakości. W szczególności chodzi tu o grzywny, mandaty i odsetki za nieterminowe obliczanie zobowiązań publicznoprawnych, które w konsekwencji prowadzą do pogorszenia wyniku finansowego przedsiębiorstwa, a w skrajnych przypadkach mogą doprowadzić do zaburzenia płynności finansowej. Zewnętrzne podmioty świadcząc usługi w tych obszarach biorą pełną odpowiedzialność za błędy w księgach, listach płac, deklaracjach podatkowych czy ZUS<sup>19</sup>.

Korzyści z powierzenia pewnych funkcje zewnętrznym podmiotom są oczywiste. Musimy jednak pamiętać, aby przy wyborze podmiotu outsourcingowego jasno i precyzyjnie określić swoje potrzeby i oczekiwania, a wtedy znacznie obniżymy koszty, jednocześnie zwiększając jakość zleconych zadań<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> B. Kochańska-Mierzejewska, *Na kryzys... outsourcing*, Gazeta MSP, Nr 3(83)/2009, s. 51-52.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> B. Kochańska-Mierzejewska, *Korzyści z outsourcingu*, Gazeta MSP, Nr 1(58)/2007, s. 18-19.

<sup>20</sup> P. Budzbon, *Outsourcing – prawdy i mity*, Gazeta MSP, Nr 1-2 (81-82)/2009, s. 22-23.

Aby w pełni zobrazować pojęcie outsourcingu, należy wskazać potencjalne wady i zagrożenia, jakie występują przy wydzieleniu pewnych procesów, zadań czy funkcji. Należą do nich<sup>21</sup>:

- uzależnienie przedsiębiorstwa od podmiotu outsourcingowego,
- zmniejszenie możliwości elastycznego kierowania funkcjami wydzielonymi na zewnątrz, a nawet utrata kontroli nad przekazanymi obszarami działalności przedsiębiorstwa,
- utrata miejsc pracy przez pracowników, skutkująca brakiem motywacji u reszty załogi,
- ryzyko związane z niewłaściwym doбором podmiotu outsourcingowego, co może skutkować nieprawidłową realizacją powierzonych mu zadań, co z kolei może prowadzić do pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa,
- ryzyko związane ze zmianą cen usług podmiotów zewnętrznych, a co za tym idzie wzrostem kosztów przedsiębiorstwa.

Analiza korzyści i zagrożeń płynących z zastosowania outsourcingu pozwala stwierdzić, że w wielu przedsiębiorstwach powinien znaleźć on zastosowanie. Przy starannym wyborze partnera outsourcingowego strony mogą zyskać maksymalne korzyści ze współpracy.

### 3. Rynek outsourcingu w Polsce<sup>22</sup>

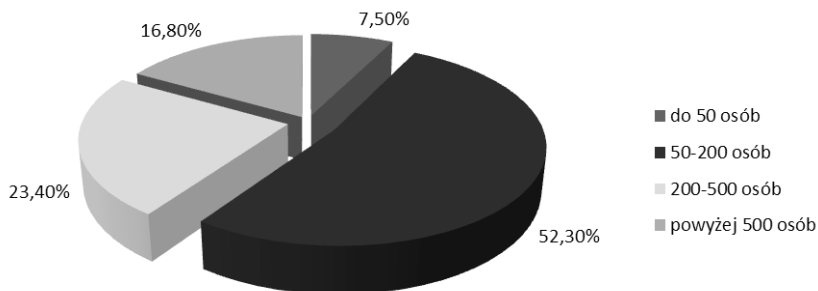
Na całym świecie outsourcing staje się coraz bardziej popularny. Dynamiczny rozwój technologii i coraz większe zaangażowanie zagranicznych przedsiębiorstw w Polsce zmusza nasze przedsiębiorstwa do podążania za dobrze sprawdzonymi, światowymi trendami. Postęp technologiczny pozwala na sprawniejsze zarządzanie procesami, a wykorzystanie zaawansowanych technologicznie rozwiązań IT prowadzi do eliminacji zagrożeń. Niezależnie od okoliczności możemy zachować ciągłość procesów obsługi. Rozwój technologii wpływa także na obniżenie kosztów obsługi, w tym usług świadczonych przez podmioty outsourcingowe.

Ogólnopolskie Badania Rynku Outsourcingu 2012, którego wyniki prezentowane są w niniejszym punkcie, zostało przeprowadzone na grupie 400 przedsiębiorców zatrudniających ponad 50 osób.

<sup>21</sup> M. Kołodziejczak, *Outsourcing w restrukturyzacji przedsiębiorstw* [w]: K. Ciejpa-Znamirowski, M. Pawlak (red.), *Współczesne przedsiębiorstwa i systemy finansowe w procesie zmian innowacyjnych*, Studia i Materiały Instytutu Zarządzania i Marketingu Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Wyd. KUL, Lublin 2004, s. 43-44.

<sup>22</sup> *Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2012*, Randstad Payroll Solutions, Warszawa 2012.

Wykres 1. Korzystanie z usług outsourcingowych w Polsce ze względu na liczbę zatrudnionych osób



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2012, Randstad Payroll Solutions, Warszawa 2012, s. 12.

Z raportu wynika, że najczęściej z usług podmiotów outsourcingowych korzystają przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 do 200 osób (52,3%) oraz od 200 do 500 osób (23,4%), czyli te z sektora średnich i dużych przedsiębiorstw.

Analizując przedsiębiorstwa ze względu na pochodzenie kapitału aż 45,8% przedsiębiorstw wykorzystujących usługi podmiotów outsourcingowych to przedsiębiorstwa z istotnym udziałem skarbu państwa, zaś 29,9% to przedsiębiorstwa z wyłącznym kapitałem polskim.

Tabela 2. Korzystanie z usług outsourcingowych ze względu na pochodzenie kapitału przedsiębiorstwa

Rodzaj przedsiębiorstwa	procent wskazań
przedsiębiorstwo z wyłącznym kapitałem polskim	29,90%
przedsiębiorstwo z udziałem inwestora zagranicznego	16,80%
filia/oddział przedsiębiorstwa zagranicznego	7,50%
przedsiębiorstwo z istotnym udziałem skarbu państwa (powyżej 10%)	45,80%
<b>ogółem</b>	<b>100,00%</b>

Źródło: Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2012, Randstad Payroll Solutions, Warszawa 2012, s. 12.

Wyniki Ogólnopolskiego Badania Rynku Outsourcingu wskazują, że 46,4% przedsiębiorstw korzysta z wydzielania procesów nie stanowiących ich działalności podstawowej zewnętrznym podmiotom outsourcingowym.



Wykres 2. Korzystanie z usług outsourcingowych w Polsce



Źródło: Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2012, Randstad Payroll Solutions, Warszawa 2012, s. 14.

Wśród najczęściej wymienianych przez przedsiębiorców powodów korzystania z usług outsourcingowych jest chęć redukcji kosztów operacyjnych, ich odsetek wynosi 56,4%. Następnymi najczęściej występującymi w kolejności powodami są: przekazanie funkcji trudnych do zarządzania (44,3%) oraz chęć koncentracji na działalności podstawowej (33,3%).

Tabela 3. Powody korzystania z outsourcingu

Powody	tak	nie
konieczność restrukturyzacji i reorganizacji	10,3	89,7
chęć uzyskania dostępu do dodatkowych zasobów	20,5	79,5
dodatkowe środki finansowe	24,3	75,7
przekazanie funkcji trudnych do zarządzania	44,3	55,7
koncentracja na działalności podstawowej	33,3	66,7
redukcja kosztów operacyjnych	56,4	43,6
brak lub niewystarczające zasoby	15,4	84,6
chęć zapewnienia ciągłości realizacji usługi	17,9	82,1

Źródło: Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2012, Randstad Payroll Solutions, Warszawa 2012, s. 14.

Wśród najmniej popularnych powodów stosowania outsourcingu przedsiębiorcy wymieniali: konieczność restrukturyzacji lub reorganizacji (10,3%), brak lub niewystarczające zasoby (15,4%) oraz chęć zapewnienia ciągłości realizacji usługi (17,9%).

## Podsumowanie

Outsourcing znajduje zastosowanie w coraz większej liczbie polskich przedsiębiorstw. Według Ogólnopolskich Badań Rynku Outsourcingu w 2012 roku prawie połowa rodzimych przedsiębiorstw wy-

korzystała tego typu usługi. Najwyższy odsetek przedsiębiorstw stosujących usługi outsourcingowe stanowiły te z istotnym udziałem skarbu państwa oraz przedsiębiorstwa z wyłącznym kapitałem polskim.

Przedsiębiorstwa korzystają ze współpracy z wyspecjalizowanymi podmiotami outsourcingowymi w obszarach nie stanowiących ich działalności podstawowej. Wydzieleniu podlegają przede wszystkim: księgowość, kadry, szkolenia, administracja systemów informatycznych, audyty wewnętrzne, podatki, zarządzanie środkami trwałymi, zaopatrzenie, zarządzanie dokumentacją, obsługa klientów, marketing, sprzedaż, kontroling i logistyka.

Wśród najczęściej wymienianych powodów wydzielenia pewnych obszarów na zewnątrz są: chęć redukcji kosztów operacyjnych, przekazanie obszarów trudnych do zarządzania oraz potrzeba skupienia się na działalności podstawowej przedsiębiorstwa. Jednak przed podjęciem współpracy z podmiotem zewnętrznym przedsiębiorstwo powinno wybrać narzędzia outsourcingowe dopasowane do potrzeb i rodzaju prowadzonej działalności, określić cele oraz wybrać rzetelny i profesjonalny podmiot zewnętrzny, wtedy zastosowanie outsourcingu będzie przynosić korzyści dla obu stron.

### **Bibliografia:**

1. Alexander M., Young D., *Strategic Outsourcing*, Long Range Planning, 1996, Vol. 29, No. 1.
2. Brzeziński J., Jabłońska A., *Outsourcing usług windykacyjnych* [w]: J. Grzywacza, S. Kowalskiego (red.), *Gospodarka rynkowa w warunkach kryzysy*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku, Płock 2012.
3. Budzbon P., *Outsourcing – prawdy i mity*, Gazeta MSP, Nr 1-2 (81-82)/2009.
4. Dominguez L. R., *Outsourcing krok po kroku dla menadżerów*, Wyd. Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.
5. Kłos M., *Outsourcing – koncepcja wzmocnienia konkurencyjności*, [w]: T. Bernat (red.), *Przedsiębiorstwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
6. Kłos M., *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2009.
7. Kochańska-Mierzejewska B., *Korzyści z outsourcingu*, Gazeta MSP, Nr 1(58)/2007.
8. Kochańska-Mierzejewska B., *Na kryzys...outsourcing*, Gazeta MSP, Nr 3(83)/2009.
9. Kołodziejczak M., *Outsourcing w restrukturyzacji przedsiębiorstw* [w]: K. Ciejpa-Znamirowski, M. Pawlak (red.), *Współczesne przedsiębiorstwa i systemy finansowe w procesie zmian innowacyjnych*, Studia i Materiały Instytutu Zarządzania i Marketingu Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Wyd. KUL, Lublin 2004.
10. Lenzion J. P., Stankiewicz – Mróz A., *Wprowadzenie do organizacji i zarządzania*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
11. *Ogólnopolskie Badanie Rynku Outsourcingu 2012*, Randstad Payroll Solutions, Warszawa 2012.

12. Oleński J., *Strategie outsourcingu informacyjnego w sektorze publicznym* [w]: J. Oleński, G. Bliźniuk, J. S. Nowak (red.), *Informatyka i administracja*, Polskie Towarzystwo Informatyczne – Oddział Górnośląski, Katowice 2005.
13. Orzechowska-Przybyła K., *System usług zewnętrznych*, *Gazeta MSP*, Nr 7-8(87-88)/2009.
14. Trocki M., *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.
15. Zasada Z., *Outsourcing jako sposób na zarządzanie nieruchomością przemysłową* [w]: J. Szablowski (red.), *Rozwój przedsiębiorstw – szanse i zagrożenia*, Wyd. Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Siedlcach, Siedlce 2008.

## OUTSOURCING AS A SOURCE OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

**Key words:** outsourcing, definitions of outsourcing, types of outsourcing, benefits and risks of this method, market of outsourcing in Poland.

### Summary

The basic problem for companies during the global financial crisis is to maintain financial liquidity. The high fluctuation of market conditions forces the companies to conform to such changes that will ensure continuity of their business. One way to look for savings in companies is the outsourcing mechanism, which means separating in whole or in part certain tasks, functions and processes that are necessary for proper functioning of a company, but are not a part of its core business activity. This solution aids at reducing operating costs, imposes a more effective control mechanism as well as presents a possibility to focus on the core business activity. This paper presents a definitional approach towards outsourcing, indicates potential areas of outsourcing usage, marks benefits and risks associated with separating certain areas and transferring them to an outside company. Furthermore, it includes an analysis of outsourcing market in Poland in 2012.