

*Joanna Dominiak*

*Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
Instytut Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej  
e-mail: dominiak@amu.edu.pl*

## Outsourcing w przedsiębiorstwach aglomeracji poznańskiej

**Zarys treści:** W dobie postępującej globalizacji i wzrastającej konkurencyjności przedsiębiorstwa, kierując się redukcją kosztów oraz strategią działania polegającą na koncentracji na kluczowych – z punktu widzenia firmy – działalnościach, coraz częściej wykorzystują outsourcing. Celem artykułu jest charakterystyka stanu i perspektyw rozwoju outsourcingu w przedsiębiorstwach aglomeracji poznańskiej. Analiza opiera się na wynikach badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Poznania i powiatu poznańskiego w czerwcu 2017 r. W badaniach wykorzystano technikę wywiadu kwestionariuszowego, objęto nimi 412 przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, usługi, przedsiębiorstwa, aglomeracja poznańska

### Wprowadzenie

W dobie postępującej globalizacji i wzrastającej konkurencyjności zmieniające się uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej wymuszają zmiany dotychczasowych metod zarządzania i organizacji przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, aby sprostać nowym wymaganiom na rynku, kierują się redukcją kosztów oraz strategią działania polegającą na koncentracji na kluczowych – z punktu widzenia firmy – działalnościach, coraz częściej wykorzystują outsourcing. Outsourcing jako nowa forma organizacji działalności usługowej w firmach, polega na rezygnacji z własnych zasobów kadrowych na rzecz obsługi przez wyspecjalizowane podmioty zewnętrzne. Wykorzystanie możliwości, jakie niesie outsourcing, stawia przedsiębiorstwo przed szansą rozwoju podstawowych działalności i poprawy jego pozycji konkurencyjnej na rynku. Zalety outsourcingu szybko sprawiły, że w odpowiedzi na pojawiający się popyt nastąpił znaczący przyrost firm realizujących funkcje obsługi działalności gospodarczej. Rozwój outsourcingu jest postrzegany jako jeden z czynników wpływających na proces serwicyzacji gospodarki. Mimo że funkcje obsługi działalności gospodarczej są realizowane w takim samym wymiarze jak wcześniej, to jednak przestają funkcjonować w ramach dotychczasowych struktur przedsiębiorstw, a są zlecane podmiotom

zewnątrznym. Skutkuje to znaczącym wzrostem podmiotów usługowych świadczących tego typu usługi.

Celem artykułu jest charakterystyka stanu i perspektyw rozwoju outsourcingu w przedsiębiorstwach aglomeracji poznańskiej. Analiza zmierza do odpowiedzi na następujące pytania poznawcze: (1) jaki jest poziom wykorzystania outsourcingu w przedsiębiorstwach aglomeracji? (2) jak kształtuje się struktura wielkościowa i rodzajowa przedsiębiorstw stosujących outsourcing? (3) jakie korzyści upatrują przedsiębiorcy w rezygnacji z własnych zasobów pracy na rzecz zleceń funkcji obsługi działalności firmom zewnętrznym? (4) jakie są plany przedsiębiorstw w odniesieniu do dalszego rozwoju tej formy działalności?

Analiza opiera się na wynikach badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach zlokalizowanych na terenie Poznania i powiatu poznańskiego w czerwcu 2017 r. W badaniach wykorzystano technikę wywiadu kwestionariuszowego, objęto nimi właścicieli 412 przedsiębiorstw.

## Outsourcing – ustalenia terminologiczne

Termin angielski outsourcing w tłumaczeniu dosłownym oznacza korzystanie ze źródeł zewnętrznych (out – zewnętrzny, source – źródło). Według Trockiego (2001: 13) outsourcing jest to „przedsięwzięcie, polegające na wydzielaniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym”. Koncepcja outsourcingu ma swoje źródła już w koncepcji łańcucha wartości Portera, w której słabe ogniwa mogą zostać zlecone do realizacji na zewnątrz przyczyniając się w ten sposób do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa (Kłos 2007). Pozwala to firmie na koncentrację na strategicznych działalnościach (*core business*), a działalności pomocnicze przekazywane są do realizacji podmiotom zewnętrznym specjalizującym się w określonych usługach. Od zwykłego zlecenia różni się tym, że zazwyczaj przybiera formę długotrwałej współpracy partnerskiej. Outsourcing dotyczy tych funkcji, za które odpowiedzialność prawną i ekonomiczną nadal ponosi podmiot, który przekazuje te funkcje do realizacji innemu podmiotowi, natomiast w przypadku kooperacji odpowiedzialność podmiotów kooperujących jest określana w kontraktach i może być rozłożona pomiędzy podmioty kooperujące (Oleński 2005). Illeris (1996) i Zimniewicz (2000) za główny powód zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach uznają obniżenie kosztów, wynikające z realizacji funkcji przedsiębiorstw przez firmy wyspecjalizowane. W szczególności dotyczy to: efektów zewnętrznych (w tym przeniesienia kosztów transakcji), możliwości dostosowania się do wahań popytu (zwiększenie elastyczności działania), przeniesienia kosztów związanych z rozwojem know-how na inne firmy, np. zakup gotowych rozwiązań (Mielcarek 2008). Przedmiotem outsourcingu usług biznesowych (BPO) może stać się wiele funkcji i procesów, które nie wymagają bezpośredniego kontaktu między usługodawcą a usługobiorcą i mogą być przekazywane drogą elektroniczną. Liberska (2008) wyróżnia pięć grup usług:

- 1) pierwsza grupa usług związana jest z obsługą klienta (centra kontaktowe) w systemie przez całą dobę i we wszystkie dni w roku; obejmuje m.in. reklamacje, rezerwacje, sprzedaż, prenumeraty, obsługę kart kredytowych, telemarketing, sprawdzanie rachunków, rezerwacje hoteli, biletów;
- 2) druga grupa obejmuje prace administracyjne i biurowe (Back-office) w tym gromadzenie danych i ich przetwarzanie, transakcje płatnicze, usługi finansowe, wystawianie faktur, listy płac, zarządzanie zasobami ludzkimi, podatki i inne usługi wspierające operacje biurowe;
- 3) trzecia grupa obejmuje usługi profesjonalne, w tym finansowe, prawnicze, księgowo-architektoniczne, multimedialne i inne;
- 4) czwarta grupa to usługi bezpośrednio związane z technologią IT, takie jak usługi komputerowe, instalowanie i doskonalenie oprogramowania, utrzymanie sieci, tworzenie systemów integrujących, obsługa stron internetowych, bezpieczeństwo i inne;
- 5) piąta grupa związana jest ze sferą badawczo-rozwojową.

Obok outsourcingu ważną innowacją organizacyjną jest tzw. offshoring. „O ile outsourcing jest strategią przedsiębiorstwa polegającą na wydzieleniu z jego działalności ważnych, choć nie kluczowych procesów i powierzeniu ich realizacji zewnętrznej firmie, to offshoring jest strategią rozwoju opartą na relokacji określonej części działalności na teren innego kraju. Często te dwa procesy przenikają się wzajemnie, co znajduje odzwierciedlenie w łączeniu ich w jedno zjawisko. Szczególną tego formą jest offshore outsourcing, który ma miejsce wówczas, gdy część działalności macierzystej jest przeniesiona do innego kraju i wykonywana przez firmę zewnętrzną” (Maleszyk 2009). Offshoring wyraża więc przeniesienie funkcji organizacyjnych do innego kraju niezależnie od tego, czy praca pozostaje w tym samym przedsiębiorstwie czy nie. Offshoring usług jest sposobem dla wielu firm, zwłaszcza międzynarodowych, na redukcję kosztów, poprawę jakości usług, a w konsekwencji poprawę konkurencyjności firm. Maleszyk (2009: 200) zauważa, że w literaturze i praktyce wyróżnia się dwie podstawowe klasyfikacje offshoringu procesów biznesowych, ze względu na (1) rodzaj prowadzonej działalności: centra kontaktowe lub koordynacji, badawczo-rozwojowe, usług wspólnych oraz (2) typ wydzielonego procesu: procesy wspomagające bezpośredni kontakt z klientami, procesy sprzedaży (kontrakty, telemarketing), procesy wspomagające obsługę klienta (pomoc techniczna, call center), procesy wewnętrzne, procesy obsługi łańcucha dostaw (logistyka i dystrybucja), procesy związane z funkcjonowaniem firmy macierzystej (HR, finanse, IT, R&D, design). Jak zauważa Banachowicz (2008), globalna konkurencja powoduje, że coraz więcej firm wykorzystuje strategię offshoringu usług jako drogę zmniejszania kosztów i skoncentrowania się na dziedzinach kluczowych z punktu widzenia przyszłości.

Zjawiska outsourcingu i offshoringu usług występują w największym zakresie w dwóch rodzajach usług: IT i usługach biznesowych (BPO). Według Rybińskiego (2008) czynniki, które zapoczątkowały proces rozwoju outsourcingu i offshoringu, można podzielić na trzy grupy: (1) regulacyjne (np. liberalizacja rynków usługowych); (2) technologiczne (np. spadek cen transportu i kosztów połączeń długodystansowych, szybki rozwój ICT, a w szczególności uruchomienie Internetu);

(3) ekonomiczne (przede wszystkim niższe koszty pracy, ale także ziemi, nieruchomości, energii i innych czynników produkcji).

## Outsourcing w Polsce

Zastosowanie outsourcingu w Polsce nie ma długich tradycji. Procesy restrukturyzacji zapoczątkowane transformacją gospodarczą przełomu lat 80. i 90. XX w., dotyczą outsourcingu w najprostszej formie – tzn. wyodrębniano przede wszystkim funkcje mało znaczące dla strategii rozwoju przedsiębiorstwa (głównie ochrona, usługi porządkowe) (Kopczyński 2010, Jarka 2012). Mimo zmian, które nastąpiły w polskich przedsiębiorstwach od tego czasu, ciągle jednak występują znaczące różnice pomiędzy Polską a innymi krajami Europy Zachodniej i innymi państwami wysoko rozwiniętymi. Dotyczą one zwłaszcza ograniczonego zakresu stosowania outsourcingu. Podczas gdy w krajach wysoko rozwiniętych outsourcing dotyczy już nie tylko funkcji ubocznych, ale obejmuje także niektóre kluczowe dla rozwoju przedsiębiorstwa funkcje (jak choćby B+R), to w Polsce ciągle ogranicza się do usług wspomagających procesy biznesowe. Według badań, polskie przedsiębiorstwa najczęściej stosują outsourcing (poza prostymi usługami związanymi z obsługą infrastruktury przedsiębiorstwa, takimi jak ochrona, sprzątanie itp.) w odniesieniu do usług dla biznesu obejmujących przede wszystkim usługi rachunkowo-księgowe, a także informatyczne, szkoleniowe, transportowe, logistyczne. Z usług outsourcingowych najczęściej korzystają przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym zatrudniające od 50 do 250 pracowników. Dysponują one znacznie większymi zasobami czynników wytwórczych i charakteryzują się również bardziej złożonymi procesami wytwórczymi, dlatego też częściej niż przedsiębiorstwa sektora MSP powierzają określone zadania wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym (Kurdyś-Kujawska, Oleńczuk-Paszal 2012).

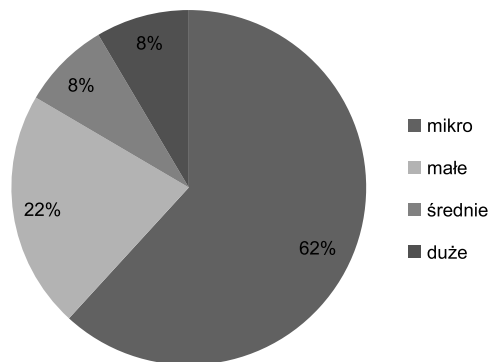
## Outsourcing w przedsiębiorstwach aglomeracji poznańskiej – wyniki badań ankietowych

Badania przeprowadzono wśród właścicieli 412 przedsiębiorstw zlokalizowanych w aglomeracji poznańskiej, co stanowiło 0,25% ogółu przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie REGON. Próba została dobrana w sposób losowy, przy uwzględnieniu warstw: sekcja PKD oraz położenie w układzie Poznań–powiat poznański. Wykorzystano technikę wywiadu kwestionariuszowego. Kwestionariusz składał się z metryczki zawierającej informacje o lokalizacji, sekcji PKD oraz wielkości firmy oraz trzech rozbudowanych pytań dotyczących stosowania outsourcingu.

Wśród badanych przedsiębiorstw dominowały tzw. mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób (62% badanych firm). Małe przedsiębiorstwa stanowiły 22% ankietowanych firm, a średnie i duże po około 8% (ryc. 1). Około 54%

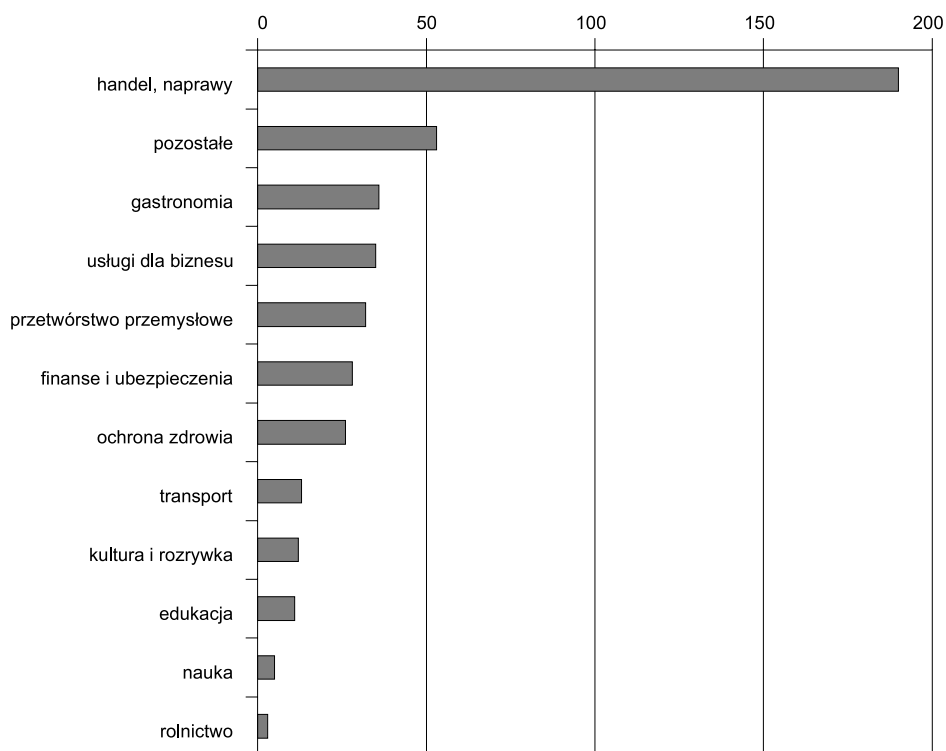
ankietowanych firm zlokalizowanych było w Poznaniu, a pozostałe 46% – na terenie powiatu poznańskiego (w tym przede wszystkim w gminach: Kórnik, Komorniki, Suchy Las, Tarnowo Podgórne, Czerwonak, Swarzędz, Luboń, Mosina, Dopiewo).

W strukturze rodzajowej ankietowanych firm dominowały firmy handlowe i naprawcze (sekcja G PKD 2007) stanowiące 43% badanych firm. Udziały firm prowadzących działalność produkcyjną (C) oraz świadczących profesjonalne (M) i usługi gastronomiczne (I) stanowiły po około 8%. W próbie reprezentowane były także pozostałe sekcje PKD 2007: ochrona zdrowia (Q) i usługi finansowo-ubezpieczeniowe (K) (po ok. 6%); edukacja (P), transport (H), kultura (R) (po 3%) oraz pozostałe (ryc. 2).



Ryc. 1. Struktura wielkościowa badanych przedsiębiorstw

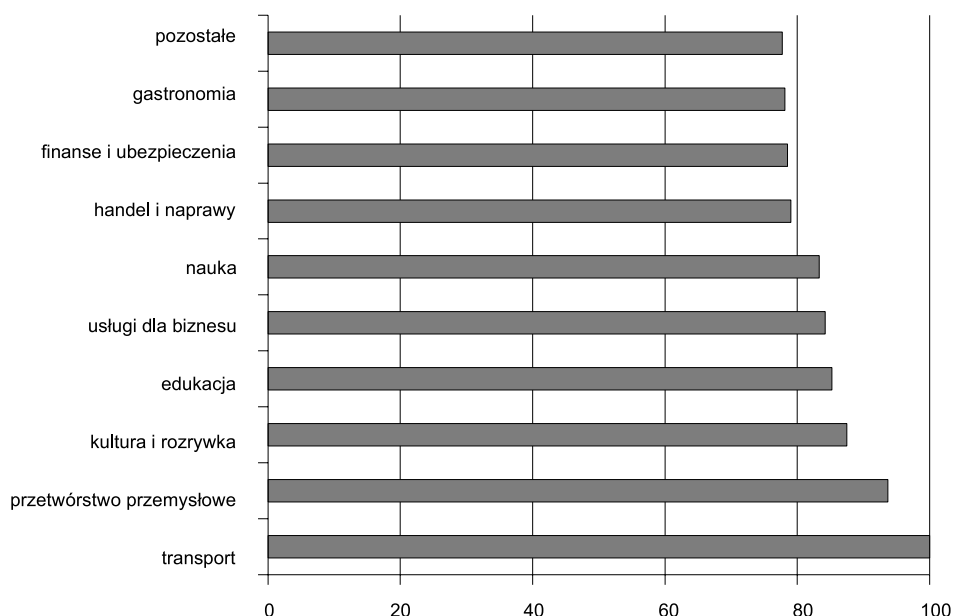
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Ryc. 2. Liczba badanych przedsiębiorstw według PKD 2007

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Niemal 90% badanych przedsiębiorstw deklaruowało korzystanie z outsourcingu. Szczegółowa analiza odpowiedzi skłania jednak do wniosku, że udział ten jest nieco niższy i kształtuje się w granicach 80%. Wynika to z faktu, że częściowo respondenci utożsamiali outsourcing z każdymi zleceniami na zewnątrz firmy. Stałą współpracę uregulowaną umową deklaruje 80% respondentów. Podobne wyniki badań w zakresie stosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach (małych i średnich) prezentuje Foltys (2012). Według jego badań 81% respondentów wykorzystuje outsourcing. Pozostałe 19% firm deklaruowało brak outsourcingu, między innymi ze względu na zbyt małą skalę działania, posiadanie odpowiednich pracowników lub wykonawstwo we własnym zakresie (Foltys 2012). Z outsourcingu korzystają wszystkie firmy transportowe i niemal wszystkie działające w sekcji przetwórstwa przemysłowego. Wśród przedsiębiorstw deklarujących, że nie korzystają z outsourcingu, dominowały mikrofirmy handlowe i naprawcze oraz finansowe i ubezpieczeniowe. W tym przypadku chodzi przede wszystkim o działalność agentów ubezpieczeniowych. Stosowanie outsourcingu wykazywało różnice w układzie Poznań–strefa podmiejska Poznania (tworzona przez powiat poznański). Firmy z gmin powiatu poznańskiego częściej stosowały outsourcing (91%), co było wynikiem struktury wielkościowej i rodzajowej próby. W strefie podmiejskiej zlokalizowana była większość dużych firm produkcyjnych, które najczęściej miały stałe umowy na wykonywanie usług księgowych, informatycznych i szkoleniowych. W Poznaniu, ze względu na dominację usług (w szczególności handlowych), odsetek przedsiębiorstw korzystających z outsourcingu był niższy i wynosił 74%.

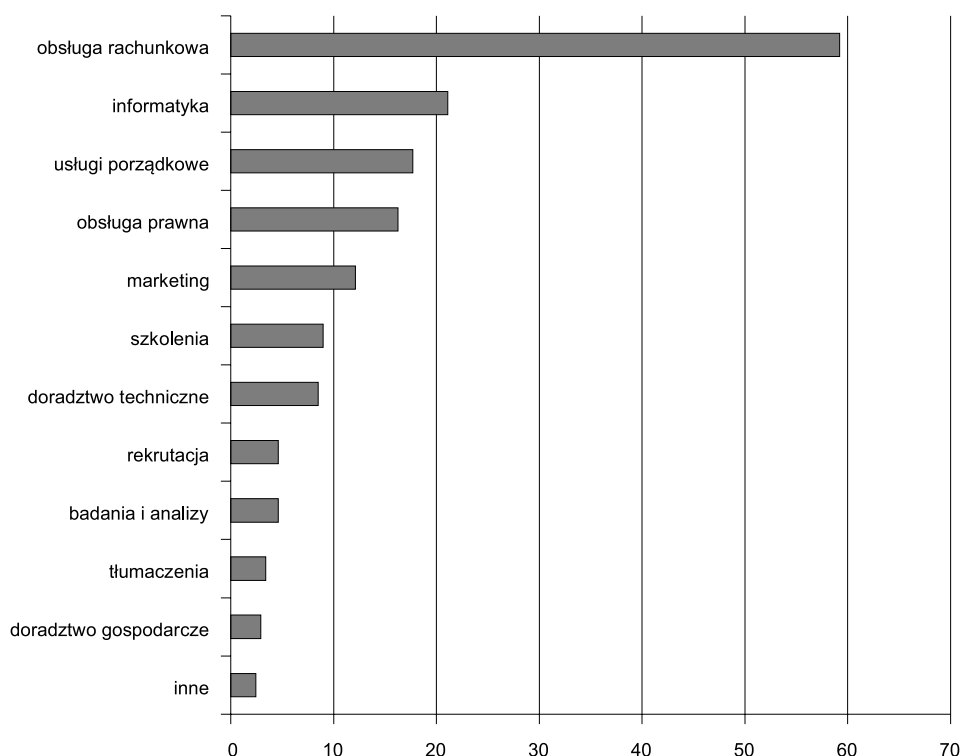


Ryc. 3. Udział firm stosujących outsourcing według rodzajów działalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

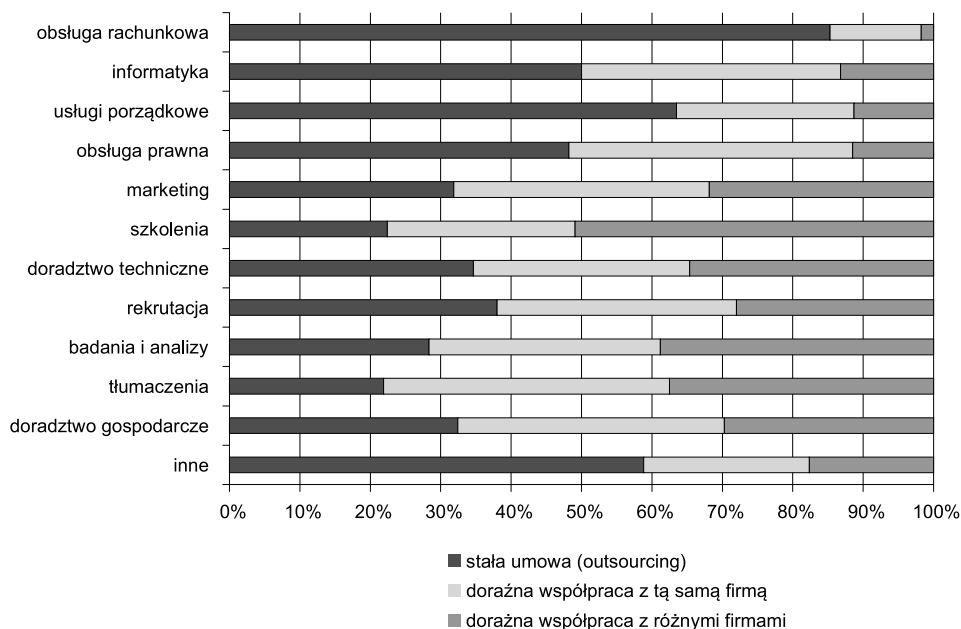
W firmach, które deklarują stosowanie outsourcingu, dotyczy on przede wszystkim obsługi rachunkowej, księgowej i podatkowej. Aż 59% ankietyowanych firm przyznało, że korzysta w tej dziedzinie z usług firm zewnętrznych na podstawie stałej umowy. Około 9% badanych firm prowadzi doraźną współpracę (niesformalizowaną), ale z tą samą firmą, a nieco ponad 1% respondentów korzysta doraźnie z usług różnych firm rachunkowych i księgowych. Pozostałe badane przedsiębiorstwa realizowały obsługę rachunkową we własnym zakresie. Były to najczęściej mikrofirmy. Poza obsługą rachunkowo-księgową często stosowano outsourcing w zakresie informatyki (21%), usług porządkowych (18%) i prawniczych (16%). Poza nimi wymieniano również marketing (12%), szkolenia (9%) i doradztwo techniczne (8,5%) oraz rekrutację, badania i analizy, tłumaczenia (ryc. 4).

Stała współpraca (czyli właściwy outsourcing) związana była przede wszystkim z realizacją usług rachunkowych i księgowych. Aż 87% firm deklarujących korzystanie z usług zewnętrznych w tej dziedzinie miało stałą umowę z jedną firmą. Niespełna 10% deklarowało doraźną współpracę z jedną firmą, a niespełna 1% – z usług różnych firm rachunkowo-księgowych. Tak duża dysproporcja nie występuje w przypadku żadnego innego rodzaju działalności. Wysoki odsetek stałych umów występuje także w odniesieniu do usług porządkowych, prawniczych i informatycznych oraz pozostałych (wśród których najczęściej wymieniano



Ryc. 4. Udział przedsiębiorstw zlecających poszczególne rodzaje usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Ryc. 5. Rodzaj współpracy ze zleceniobiorcami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

usługi transportowe i logistyczne). Z kolei przewaga doraźnej współpracy z różnymi firmami występowała w odniesieniu do działalności szkoleniowej. Pozostałe działalności cechowała względna równowaga pomiędzy poszczególnymi formami zlecenia usług podmiotom zewnętrznym (ryc. 5).

Korzystanie z usług firm zewnętrznych dla zdecydowanej większości badanych firm (86%) nie wiązało się jednak z redukcją etatów (rezygnacją z własnych pracowników wykonujących wcześniej te prace). W przedsiębiorstwach deklarujących rezygnację z własnych pracowników na rzecz podmiotów zewnętrznych (redukcją etatów) dotyczyło to głównie pracowników księgowości oraz informatyków i pracowników zajmujących się sprzątnięciem. Wśród powodów takich redukcji respondenci wymieniali najczęściej obniżenie kosztów realizacji tych usług oraz wzrost ich jakości. Redukcje te nie miały jednak miejsca w ostatnich latach, ale w większości przypadków wystąpiły ponad 5 lat wcześniej. Co więcej, badane przedsiębiorstwa nie mają w planach kolejnych redukcji etatów na rzecz outsourcingu. Aż 97% badanych firm nie zamierza w najbliższym okresie zrezygnować z własnych zasobów pracy na rzecz zleceń podmiotom zewnętrznym. Pozostałe 3% to firmy, średnie i duże, które już stosują outsourcing i zauważając korzyści z tego wynikające, chcą rozszerzyć zakres usług zleczanych firmom zewnętrznym (przede wszystkim o usługi informatyczne).



## Podsumowanie

Wyniki niniejszych badań są zgodne z prezentowanymi w literaturze przedmiotu współczesnymi tendencjami w rozwoju zjawiska outsourcingu. Badania wskazują, że zdecydowana większość firm korzysta z outsourcingu. Rynek ten zdominowany jest przez dwie odmiany: ITO (technologie informatyczne) i BPO (usługi biznesowe – w tym przypadku zwłaszcza usługi rachunkowo-księgowo) (Puślecki 2008). Decydując się na outsourcing, przedsiębiorstwa oczekują głównie obniżenia kosztów, ponieważ zlecenia firmom zewnętrznym uwalniają je od obciążeń związanych z utrzymaniem własnych pracowników, zapewniania im właściwego stanowiska pracy, szkoleń, świadczeń socjalnych itp. Stosowanie outsourcingu umożliwia im także płynne dostosowanie się do wahań popytu oraz poprawę jakości usług (np. ze względu na specjalizację firm zewnętrznych, dostęp do technologii itp.). Wykorzystywanie outsourcingu dotyczy w szczególności dużych i średnich firm produkcyjnych, ale coraz częściej z tej formy współpracy korzystają mniejsze firmy usługowe. Wyjątek stanowią mikroprzedsiębiorstwa, które ze względu na ograniczoną skalę działania wszelkie aktywności związane z rachunkowością, obsługą komputerową itp. realizują we własnym zakresie. Deklaracje firm odnośnie do dalszych planów dotyczących rezygnacji z własnych zasobów na rzecz zleceń firmom zewnętrznym pozwalają wnioskować, że badane firmy w większości zakończyły już procesy restrukturyzacyjne w zakresie organizacji działalności usługowej. Stosowanie outsourcingu jest już powszechną strategią, a ewentualne dalsze redukcje zatrudnienia z nim związane nie są już tak częste, jak na początku lat 2000.

## Literatura

- Banachowicz E. 1998. Czy firma wszystko musi robić sama? Outsourcing w strategii zarządzania instytucją. *Manager*, 9.
- Banachowicz E. 2008. Centra usług wspólnych. Stan obecny i perspektywy rozwojowe. [W:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centres*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 313–326.
- Foltys J. 2012. Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Scenariusz aplikacyjny. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach, Katowice.
- Jarka S. 2012. Stan i perspektywy rozwoju outsourcingu w Polsce. Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, SGGW, Warszawa.
- Kłós M. 2007. Outsourcing – koncepcja wzmocnienia konkurencyjności. [W:] T. Bernat (red.), *Przedsiębiorstwo i państwo i państwo – wybrane problemy konkurencyjności*. Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Kurdys-Kujawska A., Oleńczuk-Paszal A. 2012. Usługi outsourcingowe realizowane w polskich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 50: 317–325.
- Kuźnar A. 2008. Długofalowe tendencje wzrostu roli usług w handlu międzynarodowym. [W:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centres*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 101–124.
- Liberańska B. 2008. Globalizacja a offshoring usług sektora IT. [W:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centres*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 237–254.

- Maleszyk E. 2009. Outsourcing i offshoring – światowe tendencje w polskim sektorze usług. [W:] B. Słomińska (red.), *Usługi w Polsce 2006–2008*. Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur, Warszawa, s. 198–203.
- Mielcarek P. 2008. Uwarunkowania zastosowania outsourcingu w działalności gospodarczej. [W:] J. Dominiak (red.), *Przemiany w sferze usług w Polsce*. Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Oleński J. 2005. Outsourcing w e-administracji. Korzyści ekonomiczne i granice outsourcingu w e-administracji. *Promoting innovation and growth in services 2000*. Organisation for Economic Cooperation and Development. OECD, Paris.
- Puślecki Z. 2008. Nowoczesne formy świadczenia usług w skali międzynarodowej. Wprowadzenie do problematyki. [W:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centres*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 155–168.
- Rybiński K. 2008. Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe. [W:] A. Szymaniak (red.), *Globalizacja usług, outsourcing, offshoring i shared services centres*. Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa, s. 169–188.
- Trocki M. 2001. *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Zimmiewicz K. 2000. *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

## Outsourcing in enterprises of the Poznań agglomeration

**Abstract:** The aim of this article is to describe the state and perspectives of the development of outsourcing in enterprises of Poznań agglomeration. The analysis is based on the results of research carried out in companies located in Poznań agglomeration in June 2017. The study was conducted using questionnaire interviewing techniques in 412 companies. The results of the research lead to the following conclusions. The outsourcing market is dominated by two types: ITO (IT) and BPO (business services – in this case mainly accounting and accounting services) (Puślecki 2008). When deciding on outsourcing, the company expects mainly cost reductions, as keeping their own employees is more expensive than outsourcing. Outsourcing also enables them to smoothly adapt to fluctuations in demand and to improve service quality. The use of outsourcing is mainly connected with large and medium-sized manufacturing companies, but small business services are becoming more and more common in this form of cooperation. Exceptions are micro-enterprises, which, due to their limited scale of operation, carry out all accounting, computer-related activities, etc., on their own. Business declarations related to further plans for resigning from own resources for outsourced businesses, allow us to conclude, that the majority of the surveyed companies have already completed the restructuring processes associated with the organization of the service activity. The use of outsourcing is already a common strategy, and any further reductions in employment associated with it are no longer as common as in the early 2000s.

**Key words:** outsourcing, services, enterprises, Poznań agglomeration