

Znajomość sposobu funkcjonowania centrów BPO oraz skłonność do outsourcingu procesów biznesowych przedsiębiorców z Polski Wschodniej w czasie pandemii COVID-19

Marek Kuźmicki

Akademia Bialska im. Jana Pawła II

E-mail: m.kuzmicki@dyd.akademibialska.pl

ORCID: [0000-0002-0581-9600](https://orcid.org/0000-0002-0581-9600)

© 2025 Marek Kuźmicki

Praca opublikowana na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0). Skrócona treść licencji dostępna jest online na <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl>

Cytuj jako: Kuźmicki, M. (2025). Znajomość sposobu funkcjonowania centrów BPO oraz skłonność do outsourcingu procesów biznesowych przedsiębiorców z Polski Wschodniej w czasie pandemii COVID-19. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 69(4), 55-69.

DOI: [10.15611/pn.2025.4.05](https://doi.org/10.15611/pn.2025.4.05)

JEL: L20, L21, L22

Streszczenie

Cel: Celem opracowania jest określenie, w jakim stopniu przedsiębiorcy z Polski Wschodniej znają sposób funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych. Artykuł umożliwia znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy pandemia koronawirusa COVID-19 zwiększyła skłonność przedsiębiorców z dużych i średnich przedsiębiorstw z województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych.

Metodyka: Badania przeprowadzono techniką badawczą *mixed-mode* (CATI, CAWI) od lutego do kwietnia 2021 roku na próbie 300 przedsiębiorstw niefinansowych.

Wyniki: Ponad połowa respondentów – 66,89% – nie potrafiła określić sposobu działania centrów BPO. Większość przedsiębiorców nie zwiększyła zdecydowanie swojej skłonności do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych pod wpływem pandemii COVID-19.

Implikacje i rekomendacje: Centra BPO powinny przez działania informacyjne przybliżyć przedsiębiorcom swój sposób funkcjonowania oraz korzyści wynikające z outsourcingu procesów biznesowych. Efektem może być zwiększenie skłonności przedsiębiorców do korzystania z outsourcingu.

Oryginalność/wartość: Autor poddał badaniu dotychczas nieanalizowane szeroko zagadnienie dotyczące wiedzy przedsiębiorców na temat sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych.

Słowa kluczowe: outsourcing, procesy biznesowe, przedsiębiorstwa

1. Wstęp

Jako nowy trend biznesowy outsourcing zaistniał na rynku w 1979 roku (Krysińska i in., 2018, s. 1145). Wraz z nadejściem globalizacji stał się jedną z kluczowych inicjatyw strategicznych firm, która umożliwiała zdobycie przewagi konkurencyjnej (Sreedevi i Tushar, 2018, s. 20). Pojęcie outsourcingu pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem trzech słów *outside-resource-using*, co można przetłumaczyć jako korzystanie ze źródeł zewnętrznych (Orzechowska-Przybyła, 2009, s. 28-29). M. Trocki definiuje outsourcing jako przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich innym podmiotom do wykonania (Trocki, 2001, s. 13). Outsourcing można określić jako akt przeniesienia części cyklicznych działań firmy do zewnętrznych dostawców na podstawie zawartej umowy (World Trade Organization, 2005). Strategia outsourcingu jest jednym z rozwiązań pozwalających na redukcję kosztów i wzmocnienie kluczowych kompetencji (Sharma i Loh, 2009, s. 149).

Outsourcing procesów biznesowych (*Business Process Outsourcing*, BPO) to bardzo popularny sposób prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa na całym świecie (Du i Miao, 2022, s. 9). Outsourcing procesów biznesowych można zdefiniować jako przenoszenie procesów biznesowych z wnętrza organizacji do zewnętrznych dostawców usług (Click i Duening, 2005, s. 19). *Business Process Outsourcing* oznacza wydzielenie ze struktury organizacyjnej na rzecz zewnętrznego dostawcy określonych funkcji administracyjnych, które są niezbędne do funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak nie tworzą w znacznym stopniu przewagi konkurencyjnej (Greenemeier, 2002, s. 49).

Rynek outsourcingu usług biznesowych rozwija się intensywnie dzięki budowaniu przez oferentów najbardziej efektywnych modeli biznesowych, pozwalających korzystać z zasobów zewnętrznych (Marcinkowska, 2015, s. 130). Roczna stopa globalnego wzrostu rynku BPO wynosiła około 6% w latach 2017-2021. Prawdopodobnie w latach 2022-2030 zwiększy się do 9,1%. Globalne przychody sektora w 2030 roku prognozowane są na 525,2 miliarda dolarów. Według szacunków rynek BPO będzie warty w 2025 roku 2,1 miliarda dolarów, w porównaniu z wartością 1,4 miliarda dolarów w 2021 roku (Samad i in., 2022, s. 3).

Procesy outsourcingowe są powszechnie stosowane w odniesieniu do operacji *back office* i *front office*. Zazwyczaj outsourcingowane funkcje *back office* obejmują księgowość, wprowadzanie danych oraz zasoby ludzkie. Funkcje *front office* dotyczą wsparcia technicznego, operacji *call center*, a także obsługi klienta (Brown, 2023). Procesy biznesowe obsługiwane przez centra BPO zazwyczaj mieszczą się w jednej z siedmiu kategorii: 1. finanse i księgowość, 2. inwestycje i zarządzanie aktywami, 3. zasoby ludzkie, 4. zakupy, 5. logistyka, 6. zarządzanie nieruchomościami, 7. różne (usługi energetyczne, obsługa klienta, biuro pocztowe, przetwórstwo żywności) (Halvey i Melby, 2007, s. 22). W polskich realiach outsourcing procesów biznesowych najczęściej dotyczy IT, finansów, administracji, obsługi klienta, logistyki, marketingu i HR (Cieślik, 2024).

Krajowy rynek nowoczesnych usług biznesowych od wielu lat ma tendencję wzrostową, zarówno pod względem liczby tworzonych centrów usług, wzrostu zatrudnienia, jak i zakresu zleczanych zadań i funkcji, które są coraz bardziej skomplikowane i wymagają szczegółowej wiedzy. Z oferty sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce korzystają nie tylko wielkie, międzynarodowe przedsiębiorstwa, lecz również firmy średniej wielkości, działające często regionalnie (Gołda, 2018). Brakuje analiz, które określałyby zapotrzebowanie przedsiębiorców na usługi centrów BPO, SSC (*Shared Service Center*), ITO (*Information Technology Outsourcing*), R&D (*Research & Development*). Ten fakt stał się inspiracją autora do napisania niniejszego artykułu. Należy podkreślić, że wyniki badań wykorzystane w niniejszej pracy są wynikiem procesu badawczego zrealizowanego w czasie szczególnym – podczas pandemii COVID-19.

Celem opracowania jest określenie wiedzy przedsiębiorców z dużych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego na temat sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych. Artykuł umożliwia znalezienie

odpowiedzi na pytanie, czy pandemia koronawirusa COVID-19 zwiększyła skłonność przedsiębiorców z dużych i średnich przedsiębiorstw z Polski Wschodniej do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych.

2. Przegląd literatury i hipotezy badawcze

Problematyka outsourcingu od lat jest przedmiotem badań i analiz w literaturze krajowej i zagranicznej. Motywy korzystania z outsourcingu zostały przedstawione przez D. Nowaka (2011) w artykule pt. *Działalność outsourcingowa przedsiębiorstw w badaniach empirycznych*. Wyniki badań związane z przyczynami korzystania z outsourcingu poddała także analizie J. Cecelak (2013) w publikacji pt. *Outsourcing jako źródło rozwoju przedsiębiorstwa*. Poprawa wydajności oraz innowacyjności przedsiębiorstw poprzez outsourcing procesów biznesowych to kolejny obszar tematyczny, który został opisany przez badaczy outsourcingu. Wspomniane zagadnienie stało się przedmiotem analiz w artykule pt. *Outsourcing for Sustainable Performance: Insights from Two Studies on Achieving Innovation through Information Technology and Business Process Outsourcing* autorstwa E. Leo, Q. Bui oraz O. Adelakuna (2022). Na tematyce roli outsourcingu w procesie kreowania konkurencyjności przedsiębiorstwa skoncentrowała się w swoim opracowaniu pt. *Wpływ outsourcingu na konkurencyjność przedsiębiorstwa* K. Budzyńska (2014). Rozważania na temat roli outsourcingu w sukcesie organizacyjnym przedsiębiorstw zostały podjęte również przez N. Berglunda oraz M. S. Riza w artykule pt. *Navigating the Competitive Landscape: The Role of Outsourcing in Organizational Success* (2024). W literaturze dotyczącej outsourcingu często poruszany jest wątek korzyści przedsiębiorstw wynikających ze stosowania outsourcingu. Na tej problematyce koncentruje się opracowanie M. Koszewskiej pt. *Outsourcing as a Modern Management Strategy. Prospects for Its Development in the Protective Clothing Market* (2004), a także publikacja E. Marcinkowskiej pt. *Outsourcing w zarządzaniu firmą* (2005). Korzyści ze stosowania outsourcingu były również przedmiotem analiz w literaturze zagranicznej. Przykładem mogą być artykuły A. Dinu *The Risk and Benefits of Outsourcing* (2015) oraz Y. Yankovej-Yordanovej pt. *Analysis of the Advantages and Disadvantages of Outsourcing* (2021). Autorki obok zaakcentowania korzyści wynikających z outsourcingu przedstawiły w swoich publikacjach zagrożenia wynikające z jego stosowania. W literaturze krajowej znaczący dorobek badawczy i analityczny związany z outsourcingiem posiada A. Grześ. W publikacji pt. *Relacje między partnerami outsourcingowymi w łańcuchach dostaw* (2011) autorka poddała między innymi analizie relacje pomiędzy dostawcami i odbiorcami kontraktów outsourcingowych w świetle teorii kosztów transakcyjnych. Z kolei w artykule pt. *Outsourcing a przepływy w strukturze zatrudnienia* (2016) autorka podjęła temat wpływu outsourcingu na zmiany w strukturze zatrudnienia w gospodarce polskiej. Poddała analizie zależności pomiędzy przepływami w strukturze zatrudnienia pomiędzy dwoma podstawowymi sektorami: przemysłowym i usługowym. Wiele aspektów outsourcingu zostało poruszonych przez A. Grześ w publikacji pt. *Outsourcing w kształtowaniu zatrudnienia oraz kosztów i produktywności pracy w przedsiębiorstwach* (2017). Autorka w opracowaniu zajęła się zagadnieniem kosztów pracy oraz produktywności pracy w polskich przedsiębiorstwach. Skoncentrowała się także na analizie wpływu outsourcingu na zatrudnienie w krajowych przedsiębiorstwach i gospodarce. W literaturze można odnaleźć pozycje poruszające zagadnienie zakresu outsourcingu. E. Marcinkowska w artykule pt. *Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwoju* (2015) określiła obszary outsourcingu, które były realizowane w centrach usług biznesowych z kapitałem zagranicznym w Polsce w 2013 roku. Rynek usług outsourcingowych był także obszarem badań regionalnych. M. Matejun w artykule *Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP* (2007) przedstawił wyniki badań dotyczące roli outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw z mikroregionu łódzkiego.

Badania dotyczące outsourcingu procesów biznesowych wciąż są realizowane i dotyczą nowych obszarów tematycznych. Autor na etapie tworzenia koncepcji badań sformułował następujące hipotezy badawcze:

- H1: w populacji dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego większość przedsiębiorców zna termin „centrum outsourcingu procesów biznesowych”;
- H2: w populacji dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego większość przedsiębiorców nie posiada wiedzy na temat sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych;
- H3: w populacji dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego większość przedsiębiorców, która nie zna sposobu funkcjonowania centrów BPO, jest zainteresowana zdobyciem wiedzy na temat ich działania;
- H4: w populacji dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego większość przedsiębiorców zwiększyła zdecydowanie skłonność do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych pod wpływem pandemii COVID-19.

3. Metodyka badań

Autor, by zrealizować cel opracowania i zweryfikować przyjęte hipotezy badawcze, przeprowadził badania na próbie 300 przedsiębiorstw niefinansowych¹ z obszaru województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego. Badania zostały przeprowadzone w czasie pandemii COVID-19 od lutego do kwietnia 2021 roku. Do wyłonienia próby badawczej zastosowano dobór losowy, warstwowy. Warstwy stanowiły: województwo, wielkość przedsiębiorstwa mierzona liczbą zatrudnionych, rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej. Liczebność i struktura populacji generalnej była znana dzięki dostępowi do danych Głównego Urzędu Statystycznego.

Strukturę próby badawczej z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Struktura próby badawczej z uwagi na rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej (%)

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

Źródło: opracowanie własne.

Strukturę próby badawczej z uwagi na formę organizacyjno-prawną przedsiębiorstw przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Struktura próby badawczej z uwagi na formę organizacyjno-prawną przedsiębiorstw (%)

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

Źródło: opracowanie własne.

¹ Sektor przedsiębiorstw niefinansowych obejmuje samodzielne jednostki instytucjonalne posiadające osobowość prawną, będące producentami rynkowymi, których podstawową działalnością jest produkcja wyrobów i usług niefinansowych (Komisja Europejska, 2010).

Strukturę próby badawczej z uwagi na liczbę zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Struktura próby badawczej z uwagi na liczbę zatrudnionych pracowników w przedsiębiorstwach (%)

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

Źródło: opracowanie własne.

Zakres podmiotowy badań stanowiły przedsiębiorstwa różniące się okresem funkcjonowania na rynku. Strukturę próby badawczej z uwagi na czas funkcjonowania podmiotu gospodarczego na rynku przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Struktura próby badawczej z uwagi na czas funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku (%)

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

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 była w czasie badań działalność gospodarcza, przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Struktura próby badawczej z uwagi na typ gminy, w której prowadzona była działalność gospodarcza (%)

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

Źródło: opracowanie własne.

Respondentami były osoby na stanowiskach kierowniczych 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).

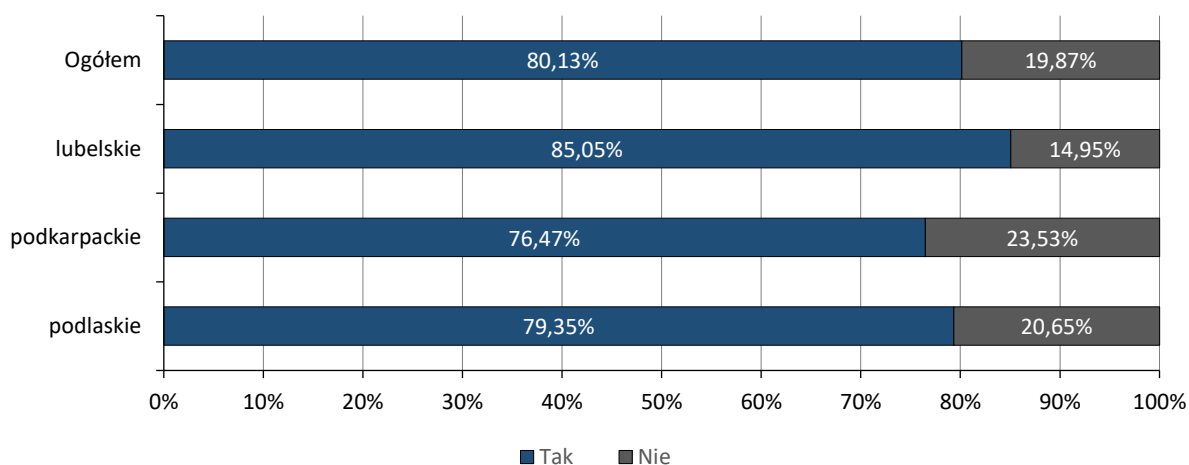
Zakres przedmiotowy badania dotyczył określenia znajomości terminu „centrum outsourcingu procesów biznesowych” oraz znajomości sposobu funkcjonowania centrów BPO. Przedmiot badań dotyczył również określenia skłonności przedsiębiorców do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych w warunkach pandemii COVID-19.

Analizy statystycznej zebranego materiału dokonano przy użyciu oprogramowania STATISTICA wersja 13.0 firmy StatSoft Polska. W pierwszym etapie obliczono wartości procentowe oraz przedziały ufności

dla proporcji (na poziomie ufności 95%), co pozwoliło określić dokładność estymacji wyników uzyskanych w próbie. Uzyskane wyniki przedstawiono w postaci tabel. W przypadku zmiennych porządkowych odpowiedzi przekodowano na wartości liczbowe, a następnie obliczono średnie arytmetyczne wyników dla poszczególnych grup. W celu weryfikacji hipotez badawczych zastosowano odpowiednie testy statystyczne: test Chi kwadrat dla jednej proporcji (test zgodności), test Chi kwadrat niezależności oraz test U Manna-Whitneya. Wnioskowanie statystyczne przeprowadzono przy standaryzowanym poziomie istotności $\alpha = 0,05$.

4. Wyniki badań

Przeprowadzone badania umożliwiły określenie, jaki odsetek respondentów zna termin „centrum outsourcingu procesów biznesowych”. Znajomość tego terminu w całym obszarze badań zadeklarowało 80,13% badanych przedsiębiorców (80,00% przedsiębiorstw dużych, 80,18% przedsiębiorstw średnich). W celu weryfikacji hipotezy, iż większość badanych przedsiębiorców zna termin „centrum outsourcingu procesów biznesowych”, przeprowadzono test zgodności Chi kwadrat Pearsona. Otrzymany wynik $\chi^2 = 60,32$; $p < 0,001$ wskazuje, że odsetek respondentów deklarujących znajomość pojęcia (80,13%) jest istotnie wyższy niż wartość oczekiwana przy założeniu równych proporcji (50%). Przy uwzględnieniu 95% przedziału ufności należy stwierdzić, że znajomością powyższego terminu może się pochwalić od 75,61% do 84,66% wszystkich przedsiębiorców z dużych i średnich przedsiębiorstw na badanym obszarze. W województwie lubelskim odsetek ten wynosił 85,05% (83,87% przedsiębiorstw dużych, 85,53% przedsiębiorstw średnich), w województwie podkarpackim 76,47% (74,19% przedsiębiorstw dużych, 77,46% przedsiębiorstw średnich), a w województwie podlaskim 79,35% (82,61% przedsiębiorstw dużych, 78,26% przedsiębiorstw średnich). Analiza statystyczna ($\chi^2 = 2,53$; $p = 0,282$) nie wykazała istotnych różnic w poziomie znajomości terminu „centrum outsourcingu procesów biznesowych” pomiędzy przedsiębiorcami z poszczególnych województw. Wyniki badań przedstawia rysunek 1.



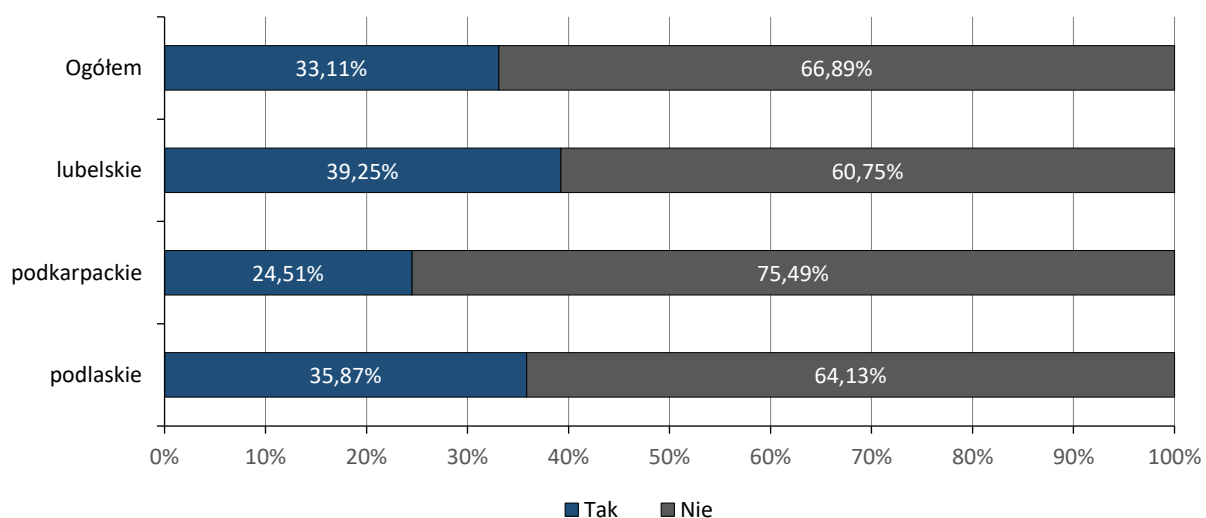
Rys. 1. Znajomość terminu „centrum outsourcingu procesów biznesowych” (BPO)

Wartość testu Chi kwadrat Pearsona: $\chi^2 = 2,53$; $p = 0,282$

Źródło: opracowanie własne.

W czasie badania ocenie została poddana znajomość sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych. Tylko 33,11% uczestników badania zadeklarowało, że ma wiedzę dotyczącą sposobu działania tych podmiotów (30,59% przedsiębiorstw dużych, 34,10% przedsiębiorstw średnich). W celu weryfikacji hipotezy, iż w populacji dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego większość przedsiębiorców nie posiada wiedzy na temat sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych, przeprowadzono test zgodności Chi kwadrat Pearsona. Otrzymany wynik $\chi^2 = 17,73$; $p < 0,001$ wskazuje, że odsetek

respondentów deklarujących znajomość pojęcia (33,11%) jest istotnie niższy niż wartość oczekiwana przy założeniu równych proporcji (50%). Przy uwzględnieniu 95% przedziału ufności należy stwierdzić, że znajomością powyższego terminu może się pochwalić od 27,77% do 38,45% wszystkich przedsiębiorców dużych i średnich na badanym obszarze. W województwie lubelskim 39,25% respondentów uznało, że wie, jak działają centra BPO (45,16% przedsiębiorstw dużych, 36,84% przedsiębiorstw średnich). Znacznie mniejszy odsetek badanych – 24,51% – z województwa podkarpackiego zadeklarował znajomość omawianego zagadnienia (16,13% przedsiębiorstw dużych, 28,17% przedsiębiorstw średnich). Znajomość funkcjonowania podmiotów BPO zadeklarowało 35,87% badanych z województwa podlaskiego (30,43% przedsiębiorstw dużych, 37,68% przedsiębiorstw średnich). Analiza statystyczna ($\chi^2 = 5,53$; $p = 0,063$) nie wykazała istotnych różnic w poziomie znajomości sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych pomiędzy przedsiębiorcami z poszczególnych województw. Wyniki badań przedstawia rysunek 2.

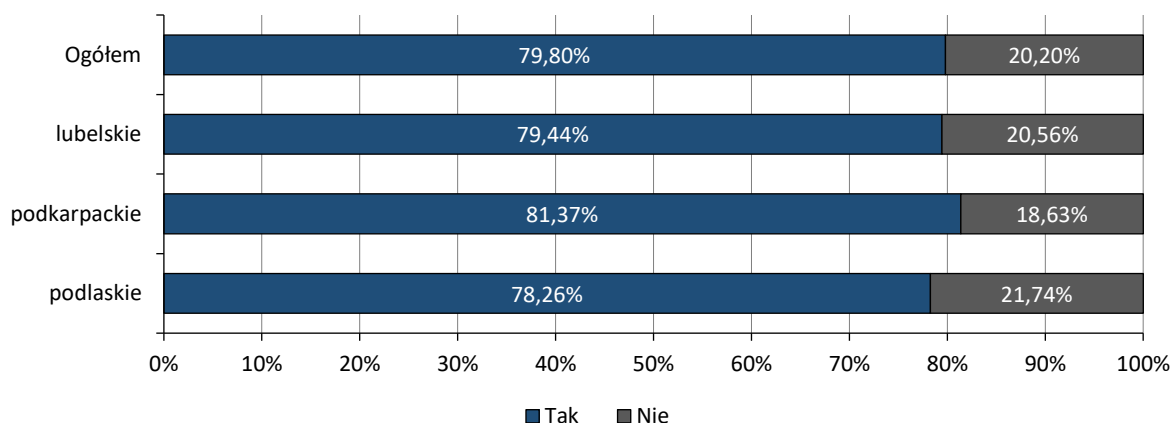


Rys. 2. Znajomość sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych

Wartość testu Chi kwadrat Pearsona: $\chi^2 = 5,53$; $p = 0,063$

Źródło: opracowanie własne.

Znaczna część przedsiębiorców z województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego, którzy nie deklarują znajomości sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych, jest zainteresowana zdobyciem wiedzy na ten temat – 79,80% (81,18% przedsiębiorstw dużych, 79,26% przedsiębiorstw średnich). W celu weryfikacji hipotezy, iż w populacji dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego większość przedsiębiorców, która nie zna sposobu funkcjonowania centrów BPO, jest zainteresowana zdobyciem wiedzy na temat ich działania, przeprowadzono test zgodności Chi kwadrat Pearsona. Otrzymany wynik $\chi^2 = 58,87$; $p < 0,001$ wskazuje, że odsetek respondentów deklaruujących zainteresowanie zdobyciem wiedzy (79,80%) jest istotnie wyższy niż wartość oczekiwana przy założeniu równych proporcji (50%). Przy uwzględnieniu 95% przedziału ufności należy stwierdzić, że zainteresowanych zdobyciem wiedzy na omawiany temat jest od 75,25% do 84,36% wszystkich przedsiębiorców dużych i średnich, którzy nie deklarują znajomości sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych na badanym obszarze. Z województwa lubelskiego taką chęć wyraziło 79,44% badanych (77,42% przedsiębiorstw dużych, 80,26% przedsiębiorstw średnich), z województwa podkarpackiego 81,37% badanych (83,87% przedsiębiorstw dużych, 80,28% przedsiębiorstw średnich), a z województwa podlaskiego 78,26% uczestników badania (82,61% przedsiębiorstw dużych, 76,81% przedsiębiorstw średnich). Analiza statystyczna ($\chi^2 = 0,30$; $p = 0,861$) nie wykazała istotnych różnic w poziomie zainteresowania zdobyciem wiedzy na omawiany temat pomiędzy przedsiębiorcami z poszczególnych województw. Wyniki badań przedstawia rysunek 3.



Rys. 3. Zainteresowanie poznaniem sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych

Wartość testu Chi kwadrat Pearsona: 0,30; $p = 0,861$

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorcy biorący udział w badaniu ocenili, czy pandemia koronawirusa zwiększyła ich skłonność do korzystania z outsourcingu – współpracy z centrami outsourcingu procesów biznesowych. Do oceny mogli użyć skali 1-5, w której 1 oznaczało zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – ani tak, ani nie, 4 – raczej tak, 5 – zdecydowanie tak. Skłonność do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych pod wpływem pandemii COVID-19 zmieniła się w przypadku uczestników badania w stopniu nieznacznym. Została oceniona na 3,46 punktu. Analiza statystyczna ($t = 8,25$; $p < 0,001$) nie potwierdziła hipotezy, że w populacji dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego większość przedsiębiorców zwiększyła zdecydowanie skłonność do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych pod wpływem pandemii COVID-19. Zjawisko zostało w podobny sposób ocenione przez respondentów z przedsiębiorstw dużych – 3,38 punktu, i respondentów z przedsiębiorstw średnich – 3,49 punktu. Pandemia COVID-19 w największym stopniu zwiększyła skłonność do korzystania z outsourcingu w przypadku średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych w województwie podkarpackim – ocena 3,63 punktu. Najmniejszym zwiększeniem skłonności cechowały się średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące na obszarze województwa podlaskiego – 3,00 punktu. Analiza statystyczna z wykorzystaniem testu U Manna-Whitneya nie wykazała istotnych różnic ($p > 0,05$) między dużymi i średnimi przedsiębiorstwami w zakresie skłonności do korzystania z outsourcingu pod wpływem pandemii koronawirusa, w przypadku całej badanej grupy ($p = 0,570$), jak i przedsiębiorstw badanych w poszczególnych województwach: lubelskim ($p = 0,319$), podkarpackim ($p = 0,788$) i podlaskim ($p = 0,757$). Wyniki badań z uwzględnieniem miejsca prowadzenia działalności gospodarczej przez respondentów przedstawia tabela 6.

Tabela 6. Zwiększenie skłonności do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych pod wpływem pandemii koronawirusa

Województwo						Razem		Ogółem
lubelskie		podkarpackie		podlaskie				
Wielkość przedsiębiorstwa								
duża	średnia	duża	średnia	duża	średnia	duża	średnia	
3,19	3,46	3,55	3,63	3,39	3,00	3,38	3,49	3,46
Z = 0,99; p = 0,319		Z = 0,27; p = 0,788		Z = 0,31; p = 0,757		Z = 0,57; p = 0,570		

Z – wartość testu U Manna-Whitneya

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że najliczniejsza grupa respondentów – 32,56% – udzieliła odpowiedzi neutralnej – „ani zwiększyła, ani nie zwiększyła”, oceniając zjawisko zwiększenia skłonności do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych pod wpływem pandemii koronawirusa. Mniej liczna grupa badanych – 27,58% zadeklarowała, że pandemia COVID-19 raczej zwiększyła ich skłonność do outsourcingu. Raczej skłonnych do outsourcingu było więcej wśród przedsiębiorców średnich – 31,94% niż dużych – 16,47%. Odwrotne proporcje co do liczności można zauważyć wśród deklarujących zdecydowane zwiększenie skłonności do korzystania z outsourcingu pod wpływem pandemii koronawirusa. Do grupy, która udzieliła takiej odpowiedzi w czasie badań, można zaliczyć 28,24% przedsiębiorstw dużych i tylko 18,52% przedsiębiorstw średnich. Wyniki badań wskazują, że częściej bardziej zdecydowane do wspierania obsługi procesów biznesowych przez podmioty zewnętrzne są duże przedsiębiorstwa. Może to wynikać z chęci ich koncentracji na działaniach strategicznych, kluczowych dla funkcjonowania przedsiębiorstw w trudnych warunkach pandemii. Wyniki badań przedstawia tabela 7.

Tabela 7. Zwiększenie skłonności do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych pod wpływem pandemii koronawirusa – struktura odpowiedzi (%)

Ocena	Województwo									Razem		
	lubelskie			podkarpackie			podlaskie					
	Wielkość przedsiębiorstwa											
	duża	średnia	ogółem	duża	średnia	ogółem	duża	średnia	ogółem	duża	średnia	ogółem
1	12,91	5,26	7,48	6,45	4,23	4,90	13,04	2,90	5,43	10,58	4,17	5,98
2	12,91	14,47	14,02	12,90	8,45	9,80	17,39	13,04	14,13	14,12	12,04	12,62
3	35,48	28,95	30,84	32,26	33,80	33,33	21,75	37,68	33,70	30,59	33,33	32,56
4	19,35	31,58	28,04	16,13	26,76	23,54	13,04	37,68	31,52	16,47	31,94	27,58
5	19,35	19,74	19,62	32,26	26,76	28,43	34,78	8,70	15,22	28,24	18,52	21,26

Legenda: ocena 1 – zdecydowanie nie, ocena 2 – raczej nie, ocena 3 – ani tak, ani nie, ocena 4 – raczej tak, ocena 5 – zdecydowanie tak

Źródło: opracowanie własne.

W czasie badania jego uczestnicy ocenili poziom zainteresowania korzystaniem z outsourcingu w odniesieniu do wybranych procesów biznesowych w realiach pandemii koronawirusa. Do oceny została wykorzystana skala 1-5, w której ocena 1 oznaczała brak zainteresowania korzystaniem z outsourcingu, a ocena 5 – bardzo duże zainteresowanie korzystaniem z outsourcingu. Ocenie zostały poddane procesy biznesowe najczęściej zlecane do outsourcingu. Średnie oceny badanych postaw oscylowały w przedziale od 3,17 do 3,36 punktu, co świadczy o umiarkowanym poziomie zainteresowania respondentów outsourcingiem procesów biznesowych. Przedsiębiorcy byli najmniej zainteresowani w warunkach pandemii COVID-19 outsourcingiem procesów dotyczących zasobów ludzkich związanych z rekrutacją, szkoleniami i rozwojem pracowników, obsługą wynagrodzeń i świadczeń emerytalnych, organizowaniem kursów e-learning – ocena 3,17 punktu. Poddanie procesowi outsourcingu działań związanych z logistyką produktów zostało ocenione przez uczestników badania na 3,20 punktu. Zlecenie na zewnątrz obsługi zamówień, związane z monitorowaniem wydajności dostawców, wdrażaniem odpowiednich procedur i procesów, wyborem dostawców i umów oraz zarządzaniem nimi to obszar oceniony na 3,27 punktu. Zainteresowanie outsourcingiem technik informatycznych, które dotyczą wdrażania i administrowania systemami IT było nieco większe. Zostało ocenione przez respondentów na 3,29 punktu. W warunkach COVID-19 jeszcze większym zainteresowaniem cieszył się outsourcing procesów dotyczących finansów i rachunkowości – ocena 3,32 punktu. Jego zakres to: analiza finansowa, sporządzanie listy płac, kontrola należności i zobowiązań, sporządzanie sprawozdań dla zarządu, obsługa płatności i dokumentów. Respondenci w warunkach pandemii COVID-19 w największym stopniu byli zainteresowani outsourcingiem

zarządzania relacjami z aktualnymi i potencjalnymi klientami przy wykorzystaniu systemu Customer Relationship Management – ocena 3,36 punktu. Większe zainteresowanie tym obszarem outsourcingu zadeklarowali respondenci z przedsiębiorstw średnich – 3,45 punktu w porównaniu do respondentów z przedsiębiorstw dużych – 3,14 punktu. Między średnimi ocenami przedsiębiorstw dużych oraz przedsiębiorstw średnich dotyczącymi poziomu zainteresowania outsourcingiem zarządzania relacjami między klientami istnieją różnice istotne statystycznie ($Z = 2,34$; $p = 0,019$). Różnice istotne statystycznie istnieją także między średnimi ocenami przedsiębiorstw dużych – 2,81 punktu i przedsiębiorstw średnich – 3,49 punktu z województwa lubelskiego ($Z = 3,00$; $p = 0,003$). Wyniki badań z uwzględnieniem podziału obszaru badań na województwa oraz wielkości przedsiębiorstw przedstawia tabela 8.

Tabela 8. Poziom zainteresowania korzystaniem z outsourcingu procesów biznesowych w realiach pandemii koronawirusa

Obszar outsourcingu procesów biznesowych	Województwo						Razem		Ogółem
	lubelskie		podkarpackie		podlaskie				
	Wielkość przedsiębiorstwa								
	duża	średnia	duża	średnia	duża	średnia	duża	średnia	
Zasoby ludzkie – HR (rekrutacja, szkolenia i rozwój pracowników, wynagrodzenia, e-learning, świadczenia emerytalne)	3,06	2,86	3,61	3,31	3,26	3,20	3,32	3,11	3,17
Finanse i rachunkowość (analiza finansowa, lista płac, należności, zobowiązania, sprawozdania dla zarządu, obsługa płatności i dokumentów)	3,48	3,26	3,03	3,37	3,52	3,33	3,33	3,31	3,32
Zamówienia (monitorowanie wydajności dostawców, wdrażanie odpowiednich procedur i procesów, wybór dostawców i umów oraz zarządzanie nimi)	3,16	3,33	3,39	3,31	2,96	3,26	3,19	3,30	3,27
Technika informatyczna – IT (wdrożenia systemów IT i administrowanie nimi)	3,58	3,21	3,23	3,25	3,43	3,25	3,41	3,24	3,29
Logistyka	3,26	3,24	3,39	3,18	3,22	3,09	3,29	3,16	3,20
Zarządzanie relacjami z aktualnymi i potencjalnymi klientami – CRM (działalność w zakresie komunikacji pisemnej, telefonicznej oraz elektronicznej z obecnymi i potencjalnymi klientami)	2,81 ^a	3,49 ^a	3,35	3,41	3,30	3,45	3,14 ^a	3,45 ^a	3,36

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

Źródło: opracowanie własne.

Największy odsetek respondentów wyraził umiarkowane zainteresowanie outsourcingiem procesów biznesowych uwzględnionych w badaniu. Najlicniejsza grupa przedsiębiorców była umiarkowanie zainteresowana outsourcingiem funkcji logistyki – 36,21% badanych, zasobów ludzkich – 35,22% badanych, oraz zamówień – 35,22% badanych. Druga co do liczności grupa respondentów wyraziła w czasie pandemii COVID-19 duże zainteresowanie zleceniem procesów biznesowych do outsourcingu.

Dotyczyło ono szczególnie obszaru IT – 25,59% badanych, zarządzania relacjami z klientami – 25,58% badanych, oraz finansów i rachunkowości – 24,92% badanych. Respondenci rzadziej w dużym stopniu byli zainteresowani outsourcingiem funkcji logistyki – 19,60%. Może to wskazywać na dobrą organizację pracy tych działów w ramach struktur organizacyjnych uczestników badania, co w konsekwencji zmniejsza zainteresowanie respondentów tym obszarem funkcjonowania. Wyniki badań przedstawia tabela 9.

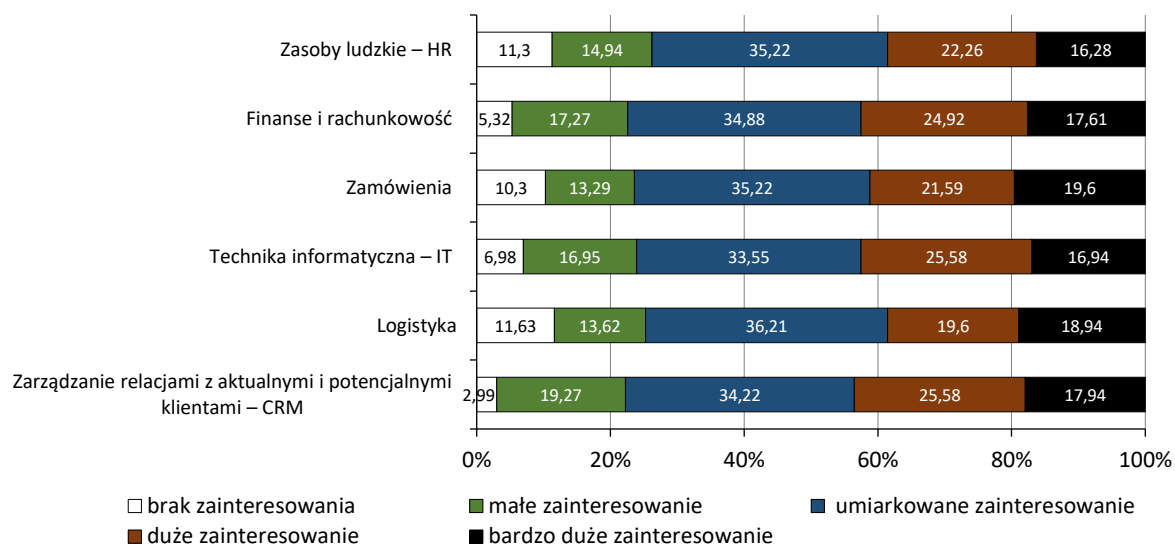
Tabela 9. Poziom zainteresowania korzystaniem z outsourcingu procesów biznesowych w realiach pandemii koronawirusa – struktura odpowiedzi (%)

Obszar outsourcingu procesów biznesowych	Ocena	Województwo									Razem		
		lubelskie			podkarpackie			podlaskie					
		Wielkość przedsiębiorstwa											
		duża	średnia	ogółem	duża	średnia	ogółem	duża	średnia	ogółem	duża	średnia	ogółem
Zasoby ludzkie – HR (rekrutacja, szkolenia i rozwój pracowników, wynagrodzenia, e-learning, świadczenia emerytalne)	1	19,35	18,42	18,69	0,00	7,04	4,90	4,35	11,59	9,78	8,24	12,50	11,30
	2	6,45	21,05	16,82	6,46	16,90	13,72	17,39	13,04	14,13	9,40	17,13	14,94
	3	35,48	27,63	29,92	45,16	35,21	38,24	43,48	36,24	38,15	41,18	32,87	35,22
	4	25,82	22,37	23,36	29,03	19,72	22,55	17,39	21,74	20,55	24,71	21,30	22,26
	5	12,90	10,53	11,21	19,35	21,13	20,59	17,39	17,39	17,39	16,47	16,20	16,28
Finanse i rachunkowość (analiza finansowa, lista płac, należności, zobowiązania, sprawozdania dla zarządu, obsługa płatności i dokumentów)	1	0,00	7,89	5,61	9,69	4,23	5,88	0,00	5,80	4,35	3,53	6,02	5,32
	2	19,36	14,47	15,89	22,58	16,90	18,63	17,39	17,39	17,39	20,00	16,20	17,27
	3	35,48	38,16	37,38	35,48	33,80	34,31	30,44	33,33	32,61	34,11	35,19	34,88
	4	22,58	22,37	22,43	19,35	28,17	25,49	34,78	24,64	27,17	24,71	25,00	24,92
	5	22,58	17,11	18,69	12,90	16,90	15,69	17,39	18,84	18,48	17,65	17,59	17,61
Zamówienia (monitorowanie wydajności dostawców, wdrażanie odpowiednich procedur i procesów, wybór dostawców i umów oraz zarządzanie nimi)	1	12,90	3,95	6,54	12,90	11,27	11,76	17,39	11,59	13,04	14,12	8,80	10,30
	2	9,68	18,42	15,89	12,90	12,67	12,75	17,39	8,70	10,88	12,93	13,43	13,29
	3	38,71	35,52	36,45	29,04	32,39	31,37	34,78	39,13	38,04	34,12	35,64	35,22
	4	25,81	25,00	25,23	12,90	21,13	18,63	13,05	23,19	20,65	17,65	23,15	21,59
	5	12,90	17,11	15,89	32,26	22,54	25,49	17,39	17,39	17,39	21,18	18,98	19,60
Technika informatyczna – IT (wdrożenia systemów IT i administrowanie nimi)	1	0,00	11,84	8,41	9,68	7,04	7,84	8,70	2,90	4,35	5,88	7,41	6,98
	2	16,13	14,47	14,95	9,68	21,13	17,65	17,39	18,84	18,48	14,12	18,05	16,95
	3	32,26	31,58	31,78	38,70	28,17	31,37	26,09	42,03	38,04	32,94	33,80	33,55
	4	29,03	25,00	26,17	32,26	26,76	28,43	17,39	23,19	21,74	27,06	25,00	25,58
	5	22,58	17,11	18,69	9,68	16,90	14,71	30,43	13,04	17,39	20,00	15,74	16,94
Logistyka	1	16,14	14,47	14,95	9,68	8,45	8,82	8,70	11,59	10,87	11,76	11,57	11,63
	2	12,90	7,89	9,35	16,13	18,31	17,65	13,04	14,49	14,13	14,12	13,43	13,62
	3	29,03	34,21	32,71	29,03	36,62	34,31	43,48	42,04	42,39	32,95	37,50	36,21
	4	12,90	26,32	22,43	16,13	19,72	18,63	17,39	17,39	17,39	15,29	21,30	19,60
	5	29,03	17,11	20,56	29,03	16,90	20,59	17,39	14,49	15,22	25,88	16,20	18,94
Zarządzanie relacjami z aktualnymi i potencjalnymi klientami – CRM (działalność w zakresie komunikacji pisemnej, telefonicznej oraz elektronicznej z obecnymi oraz potencjalnymi klientami)	1	6,45	1,32	2,80	0,00	5,63	3,92	4,35	1,45	2,17	3,53	2,78	2,99
	2	38,71	14,48	21,50	25,81	18,31	20,59	13,04	15,94	15,22	27,06	16,20	19,27
	3	32,26	39,47	37,38	32,26	26,76	28,43	43,48	34,78	36,96	35,29	33,80	34,22
	4	12,90	23,68	20,56	22,58	28,17	26,47	26,09	31,88	30,43	20,00	27,78	25,58
	5	9,68	21,05	17,76	19,35	21,13	20,59	13,04	15,95	15,22	14,12	19,44	17,94

Legenda: ocena 1 – brak zainteresowania, ocena 2 – małe zainteresowanie, ocena 3 – umiarkowane zainteresowanie, ocena 4 – duże zainteresowanie, ocena 5 – bardzo duże zainteresowanie

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań ogółem dotyczące poziomu zainteresowania korzystaniem z outsourcingu procesów biznesowych w realiach pandemii koronawirusa przedstawia w sposób graficzny rysunek 4.



Rys. 4. Poziom zainteresowania korzystaniem z outsourcingu procesów biznesowych w realiach pandemii koronawirusa – struktura odpowiedzi (%)

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania i analizy umożliwiły realizację celu artykułu oraz weryfikację przyjętych hipotez badawczych.

Hipoteza pierwsza mówiąca o tym, że w populacji dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego większość przedsiębiorców zna termin „centrum outsourcingu procesów biznesowych” została zweryfikowana pozytywnie. Znajomość terminu zadeklarowało 80,13% respondentów.

Pozytywnie została zweryfikowana także hipoteza druga. Zakładała ona, że w populacji dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego większość przedsiębiorców nie posiada wiedzy na temat sposobu funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych. Aż 66,89% respondentów nie potrafiło określić sposobu działania centrów BPO. Najczęściej z niewiedzą na ten temat można spotkać się wśród przedsiębiorców z województwa podkarpackiego – 74,49% badanych, nieco rzadziej wśród przedsiębiorców z województwa podlaskiego – 64,13% badanych i lubelskiego – 60,75% badanych.

Przeprowadzone analizy statystyczne pozwoliły potwierdzić hipotezę trzecią. Zdecydowana większość przedsiębiorców ze średnich i dużych przedsiębiorstw z województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego – 79,80%, która nie wiedziała, jak działają centra outsourcingu procesów biznesowych, jest zainteresowana zdobyciem wiedzy na temat ich funkcjonowania. Najliczniejsza grupa zadeklarowała zainteresowanie zagadnieniem w województwie podkarpackim – 81,37%, nieco mniej liczna w lubelskim – 79,44% oraz podlaskim – 78,26%.

Hipoteza czwarta mówiąca o tym, że w populacji dużych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego większość przedsiębiorców zwiększyła zdecydowanie skłonność do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych pod wpływem pandemii COVID-19 została po realizacji badań terenowych zweryfikowana negatywnie. Zwiększenie skłonności respondentów do outsourcingu procesów biznesowych pod wpływem pandemii koronawirusa COVID-19 zostało określone na 3,46 punktu w pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie nie, a 5 – zdecydowanie tak. Wynik badań wskazuje, że pandemia COVID-19 nie była czynnikiem, który w sposób znaczny zmienił skłonność decydentów z dużych (3,38 punktu) i średnich (3,49 punktu) przedsiębiorstw z Polski Wschodniej do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych. Najliczniejsza grupa przedsiębiorców ze średnich i dużych przedsiębiorstw z województw

lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego deklarowała umiarkowaną skłonność do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych.

Należy podkreślić pewne ograniczenia procedury badawczej. Przeprowadzono badanie tylko wśród przedsiębiorstw z trzech województw Polski Wschodniej, co może być ograniczeniem uogólnienia wyników na populację całego kraju. Pomimo zastosowania doboru losowego warstwowego reprezentatywność próby mogła być częściowo ograniczona z powodu braku pełnej dostępności danych w poszczególnych warstwach. Uzyskane wyniki odnoszą się wyłącznie do aktualnego na moment realizacji badania czasu, a wraz z rozwojem outsourcingu powyższy poziom wiedzy mógł ulec zmianie. Odpowiedzi respondentów wiążą się z ich subiektywną oceną.

5. Dyskusja i podsumowanie

Autor w czasie zrealizowanych badań terenowych skoncentrował swoje działania na określeniu, czy termin „centrum outsourcingu procesów biznesowych” jest znany przedsiębiorcom z dużych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego. Autor próbował także określić, czy przedsiębiorcy ze wspomnianych podmiotów posiadają wiedzę na temat funkcjonowania centrów outsourcingu procesów biznesowych oraz czy w przypadku jej braku byłiby zainteresowani jej zdobyciem. Analiza literatury wykazała, że niniejsze problematyka nie była dotychczas poruszana bezpośrednio przez badaczy outsourcingu procesów biznesowych.

Autor próbował również określić wpływ pandemii koronawirusa COVID-19 na zwiększenie skłonności do outsourcingu procesów biznesowych przez przedsiębiorców z dużych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego. Dokonany przegląd literatury wskazuje, że trudno dotrzeć do wyników badań z okresu lat 2019-2022, dotyczących tego zagadnienia. Grant Thornton Polska opublikowało w formie raportu analizy, które dotyczą wykorzystania outsourcingu przez przedsiębiorstwa zlokalizowane na terenie kraju w okresie pandemii COVID-19. Badanie ilościowe zostało przeprowadzone w spółkach sieci Grant Thornton na terenie całej Polski metodą CAWI na grupie 206 respondentów w okresie od czerwca do lipca 2022 roku. Strukturę badanych w 10,68% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, w 28,64% – małe przedsiębiorstwa, w 31,55% – średnie przedsiębiorstwa, a w 29,13% – duże przedsiębiorstwa. Ankietowani reprezentowali branżę produkcji przemysłowej (21,84%), handlową (20,39%), finansowo-ubezpieczeniową (11,65%), TSL (6,8%), ochrony zdrowia (5,34%), budowlaną (4,85%) i inne. W pierwszym okresie pandemii COVID-19, między latami 2019-2020, popularność outsourcingu w obszarze finansowo-księgowym, jak i kadrowo-płacowym spadła – odpowiednio o 10% oraz 5%. Jednak w okresie 2020-2021 przedsiębiorstwa nie tylko wróciły do wcześniejszego poziomu korzystania z outsourcingu, ale zwiększyły jego poziom. W obszarze finansowo-księgowym nastąpił wzrost wykorzystania outsourcingu o 14% rok do roku, a w kadrowo-płacowym o 16%. Wyniki badań wskazują, że rok 2020 był okresem wzrostu zainteresowania outsourcingiem przez spółki sieci Grant Thornton (Grant Thornton, 2022). Wyniki badań zrealizowanych przez Grant Thornton dotyczyły faktycznych zmian wykorzystania outsourcingu. Wyniki badań autora miały charakter deklaracyjny – dotyczyły skłonności przedsiębiorców do wykorzystania outsourcingu. Badania na potrzeby niniejszego artykułu zostały zrealizowane od lutego do kwietnia 2021 roku na innym terytorialnie obszarze, co utrudnia dokonanie porównania ich rezultatów.

W świetle badań autora pandemia COVID-19 w sposób zdecydowany nie zmieniła skłonności przedsiębiorców z województw lubelskiego, podkarpackiego i podlaskiego do korzystania z outsourcingu procesów biznesowych. Jednak na wspomnianym terenie funkcjonuje wiele dużych i średnich podmiotów gospodarczych zainteresowanych korzystaniem z outsourcingu w obszarze zasobów ludzkich, finansów i rachunkowości, zamówień, IT, logistyki oraz zarządzania relacjami z klientami. Centra BPO powinny rozważyć przeprowadzenie analizy rynku dotyczącej dużych i średnich przedsiębiorstw niefinansowych, które stanowiły zakres podmiotowy badań autora. Jej wynik mógłby wpłynąć na modyfikację strategii podmiotów dynamicznie rozwijających się w kraju sektora nowoczesnych usług biznesowych. Korekty

strategii mogłyby dotyczyć zakresu rynku docelowego centrów BPO. Mógłby on zostać poszerzony o duże i średnie przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego, podkarpackiego oraz podlaskiego. Warunkiem skutecznego do nich „dotarcia” byłoby jednak odpowiednie zaplanowanie i zrealizowanie działań marketingowych.

Dynamicznie rozwijający się w Polsce sektor nowoczesnych usług biznesowych powinien w przyszłości stać się obszarem badań jakościowych autora, początkowo na terenie województw lubelskiego, podkarpackiego oraz podlaskiego. Pozwoliłyby one w dokładny sposób poznać postawy i preferencje potencjalnych klientów centrów outsourcingu procesów biznesowych. Stanowiłyby także cenne źródło informacji dla kadry zarządzającej, w tym marketingu odpowiedzialnego za tworzenie atrakcyjnej z punktu widzenia klienta oferty produktowej, konkurencyjnego cennika usług oraz skutecznych działań promocyjnych.

Bibliografia

- Berglund, N. i Riaz, M. S. (2024). *Navigating the Competitive Landscape: The Role of Outsourcing in Organizational Success: An Exploratory Study on Opportunities and Challenges in Strategic Outsourcing in Service Supply Chains*. Jönköping University.
- Brown, J. (2023). *Business Process Outsourcing (BPO): Definition & Best Practices*. Helpjuice. Pobrano 10 sierpnia 2025 z <https://helpjuice.com/blog/bpo#what-is-business-process-outsourcing-0>
- Budzyńska K. (2014). Wpływ outsourcingu na konkurencyjność przedsiębiorstwa. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 16(5), 29-34.
- Cecelak J. (2013). Outsourcing jako źródło rozwoju przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*, 18, 43-53.
- Cieślak, A. (2024). *Outsourcing procesów biznesowych (BPO): Klucz do Efektywności Twojej Firmy*. Wirtualne Biuro Kraków. Pobrano 10 sierpnia 2025 z <https://wb.krakow.pl/outsourcing-procesow-biznesowych-bpo-klucz-do-efektywnosci-twojej-firmy/>
- Click, R. L. i Duening, T. N. (2005). *Business Process Outsourcing. The Competitive Advantage*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dinu, A.-M. (2015). The Risk and Benefits of Outsourcing. *Knowledge Horizons – Economics*, 7(2), 103-104.
- Du, J. i Miao, L. (2022). Business Process Outsourcing (BPO): Current and Future Trends. *International Research in Economics and Finance*, 6(3), 9-17.
- Gołda, M. (2018). *Centra usług BPO/ SSC w Polsce – perspektywy rozwoju na tle zachodzących zmian w Unii Europejskiej*. New Direction. Pobrano 10 sierpnia 2025 z https://newdirection.online/2018-publications-pdf/07_CENTRA_2017.pdf
- Grant Thornton. (2022). Outsourcing 2019-2025 – zmiany i trendy. Analiza wyników i perspektyw outsourcingu finansowo-księgowego i kadrowo-płacowego na przykładzie liderów usług BPS w sieci Grant Thornton. Pobrano 10 sierpnia 2025 z <https://grantthornton.pl/wp-content/uploads/2022/09/Raport-outsourcing-2019-2025-Grant-Thornton-29.09.2022-1.pdf>
- Greenemeier, L. (2002). Business-Process Outsourcing Grows. *InformationWeek*, 14, 49-50.
- Grześ, A. (2011). Relacje między partnerami outsourcingowymi w łańcuchach dostaw. *International Journal of Management and Economics*, 31, 161-181.
- Grześ, A. (2016). Outsourcing a przepływy w strukturze zatrudnienia. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (258), 177-186.
- Grześ, A. (2017). Outsourcing w kształtowaniu zatrudnienia oraz kosztów i produktywności pracy w przedsiębiorstwach. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Halvey, J. K. i Melby, B. M. (2007). *Business Process Outsourcing. Process, Strategies, and Contracts*. John Wiley & Sons, Inc.
- Komisja Europejska. (2010). Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie europejskiego systemu rachunków narodowych i regionalnych w Unii Europejskiej, Załącznik A. Pobrano 10 sierpnia 2025 z [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2010\)0774_/com_com\(2010\)0774_pl.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2010)0774_/com_com(2010)0774_pl.pdf)
- Koszevska, M. (2004). Outsourcing as a Modern Management Strategy. Prospects for Its Development in the Protective Clothing Market. *AUTEX Research Journal*, 4(4), 228-231.
- Krysińska, J., Janaszkiwicz, P., Prys, M. i Różeński, P. (2018). Knowledge Resources Development Process in Business Process Outsourcing (BPO). Organizations. *Procedia Computer Science*, 126, 1145-1153.
- Leo, E., Bui, Q. i Adelakun, O. (2022). Outsourcing for Sustainable Performance: Insights from Two Studies on Achieving Innovation through Information Technology and Business Process Outsourcing. *Sustainability*, 14(4).
- Marcinkowska, E. (2005). Outsourcing w zarządzaniu firmą. *Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne*, 50(2-3), 337-343.

- Marcinkowska, E. (2015). Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce – stan i perspektywy rozwoju. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, (244), 130-140.
- Matejun, M. (2007). Zakres wykorzystania wybranych obszarów outsourcingu w sektorze MŚP. W: J. Otto, R. Stanisławski, A. Maciaszczyk (red.), *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw i regionów na Jednolitym Rynku Europejskim* (s. 389-399). Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Nowak, D. (2011). Działalność outsourcingowa przedsiębiorstw w badaniach empirycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia*, (46), 117-131.
- Orzechowska-Przybyła, K. (2009). System usług zewnętrznych. *Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, (7-8), s. 28-29.
- Samad, W. A., Jamiol, A., Pagaria, G. i Stechel, Ch. (2022). *The High-Growth Opportunity for Business Process Outsourcing in the Middle East. From Back Office to Strategy Room*. Strategy&. Pobrano 12 sierpnia 2025 z <https://www.strategyand.pwc.com/m1/en/strategic-foresight/sector-strategies/technology/the-high-growth-opportunity/high-growth-opportunity.pdf>
- Sharma, A. i Loh, P. (2009). Emerging Trends in Sourcing Business Services. *Business Process Management Journal*, 15(2), 149-165.
- Sreedevi, R. i Tushar, T. (2018). Outsourcing – A Review for Research and Practical Applications. *International Journal of Business and Economics Research*, 7(1), 20-24.
- Trocki, M. (2001). Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej. Wydawnictwo Naukowe PWE.
- World Trade Organization. (2005). *World Trade Report 2005. Chapter C: Offshoring services, recent development and prospects*. Pobrano 12 sierpnia 2025 z https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/anrep_e/wtr05-3c_e.pdf
- Yankova-Yordanova, Y. (2021). Analysis of the Advantages and Disadvantages of Outsourcing. *Journal Scientific and Applied Research*, 21, 87-93.

Awareness of BPO centres' operation and willingness for business process outsourcing among entrepreneurs from Eastern Poland during the COVID-19 pandemic

Abstract

Aim: The aim of the study is to determine the awareness among the entrepreneurs from Eastern Poland of how business process outsourcing centres operate. The article makes it possible to find an answer to the question whether the COVID-19 coronavirus pandemic increased the willingness of the entrepreneurs from large and medium-sized enterprises in the Lubelskie, Podkarpackie and Podlaskie Voivodeships to use business process outsourcing.

Methodology: The study was conducted using a mixed-mode research technique (CATI, CAWI) between February and April 2021 on the sample of 300 non-financial enterprises.

Results: More than half of the respondents (66.89%) could not describe the manner in which BPO centres operate. The majority of the entrepreneurs did not considerably increase their willingness to use business process outsourcing under the impact of the COVID-19 pandemic.

Implications and recommendations: Through information activities, BPO centres ought to familiarise entrepreneurs with their manner of operation and the benefits arising from business process outsourcing. This might lead to the entrepreneurs' increased willingness to use outsourcing.

Originality/value: The author examined the topic which had not been widely analysed, concerning the awareness among entrepreneurs of how centres of business process outsourcing operate.

Keywords: outsourcing, business processes, enterprises
