

WIESŁAW MICHAŁ MAZIARZ

Uniwersytet Szczeciński<sup>1</sup>

## OUTSOURCING NA RYNKU USŁUG TELEKOMUNIKACYJNYCH W POLSCE

### Streszczenie

Artykuł traktuje o outsourcingu na rynku usług telekomunikacyjnych w Polsce. Przedstawiono w nim teoretyczne aspekty outsourcingu związane z jego definiowaniem, zakresem funkcjonalnym oraz typologią. Dokonano charakterystyki wykorzystania form outsourcingowych stosowanych w praktyce rynkowej przez wybranych polskich operatorów telekomunikacyjnych oraz zwrócono uwagę na zakres potencjalnych korzyści wynikających z przyjęcia rozwiązań o charakterze outsourcingowym. Wskazano na perspektywy kształtowania się outsourcingowej formy zarządzania na rynku usług telekomunikacyjnych w Polsce.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, rynek usług telekomunikacyjnych, operatorzy telekomunikacyjni.

### Wprowadzenie

Współczesny rynek usług telekomunikacyjnych charakteryzuje się znaczną dynamiką zmian, coraz większym nasyceniem usługami oraz silną konkurencyjnością. W tych bardzo trudnych do prowadzenia działalności gospodarczej warunkach rynkowych podmioty świadczące usługi telekomunikacyjne zmuszone zostają do podejmowania działań mających na celu poszukiwanie i wdrażanie rozwiązań strategicznych, które mogłyby poprawić ich pozycję konkurencyjną w odniesieniu do różnych aspektów związanych z aktywnym funkcjonowaniem w sektorze telekomunikacyjnym. Jednym z ciekawszych przedsięwzięć w tej materii, cieszącym się

---

<sup>1</sup> Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług, Katedra Polityki Gospodarczej i Ekonomii Społecznej, Zakład Komunikacji Elektronicznej i Społecznej.

rosnącym zainteresowaniem operatorów telekomunikacyjnych i stwarzającym perspektywę znacznych korzyści, jest outsourcing, uznany przez „Harvard Business Review” za jedną z najważniejszych koncepcji w dziedzinie zarządzania ostatniego 75-lecia (Gay, Essinger 2012, s. 12).

## 1. Istota outsourcingu

W literaturze przedmiotu brak jest powszechnie akceptowanej definicji outsourcingu. W ujęciu etymologicznym termin ten stanowi skrót od słów pochodzących z języka angielskiego: *outsider-resource-using*, co w dosłownym tłumaczeniu na język polski oznacza „korzystanie ze źródeł zewnętrznych” (Grudzewski 2004, s. 210). Pełne wyjaśnienie istoty outsourcingu wymaga konieczności przeglądu najbardziej rozpowszechnionych form tego pojęcia. W najprostszym ujęciu outsourcing oznacza „nawiązanie stałej współpracy między przedsiębiorstwami, polegającej na przekazaniu podwykonawcom możliwie dużej liczby zadań związanych z wytwarzaniem i sprzedażą produktu” (Wojciechowski 2003, s. 235–236). Według innej koncepcji pojęciowej outsourcing należy rozumieć jako „długoterminowe zlecenie pełnienia pewnych funkcji ze sfery działalności organizacji przez firmę zewnętrzną, pozwalające danemu przedsiębiorstwu skoncentrować się na jego podstawowej działalności” (Baruk 2006, s. 92–93). Rozwinięciem tego ujęcia, w pełni oddającym istotę outsourcingu i korzyści z niego wynikających, jest podejście definicyjne, które termin ten przedstawia jako „zlecenie wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym przeprowadzenia procesów niezbędnych do funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną tam zrealizowane efektywniej, niż byłoby to możliwe we własnym zakresie” (Ward 2010, s. 24). Definicja ta ukazuje, iż jednym z najważniejszych czynników decydujących o atrakcyjności outsourcingu dla przedsiębiorstw jest kwestia finansowa. W podobnym duchu wypowiadają się twórcy terminu outsourcing, którzy przyjęli, iż „outsourcing daje firmie możliwości pełnego wykorzystania inwestycji dostawców zewnętrznych, innowacji oraz profesjonalnych możliwości specjalistycznych, które byłyby za drogie lub niemożliwe do odtworzenia w warunkach wewnętrznych” (Quinn, Hilmer 1994, s. 45). Podobne wnioski można wyciągnąć po analizie wyników badań przeprowadzonych przez PricewaterhouseCoopers wśród kadry menedżerskiej przedsiębiorstw z 19 państw świata. Według raportu przedstawionego podczas szczytu w Davos ranking powodów, dla których przedsiębiorstwa decydują się na praktyczne wykorzystanie outsourcingu w swojej działalności przedstawia się następująco (PricewaterhouseCoopers 2007, s. 6):

- ponoszenie niższych kosztów (ważne lub bardzo ważne dla 76% respondentów),
- dostęp do pracowników o odpowiednich kwalifikacjach (70%),

- możliwość przekazania zadań nie wchodzących w główny obszar działalności przedsiębiorstwa firmom wyspecjalizowanym (63%),
- zwiększenie elastyczności modeli biznesowych (56%),
- poprawa stosunków z klientami (42%),
- rozwój nowych produktów (37%),
- możliwość ekspansji geograficznej (33%).

Aspekt finansowy należy zatem uznać za podstawowy czynnik decyzyjny w procesie realizacji outsourcingu. Niemniej jednak spojrzenie przez pryzmat innych, przedstawionych powyżej, korzyści wprowadzenia outsourcingu wskazuje, że ograniczenie zakresu motywacji w tej materii tylko do sfery finansowej byłoby nieuprawnione. Jeśli bowiem przyjmie się, iż model nowoczesnego przedsiębiorstwa można opisać takimi cechami, jak: szczupłość, elastyczność, kooperatywność czy inteligencja (Mikuła 2006, s. 26), to należy dojść do wniosku, że przynajmniej dwie pierwsze cechy, a w pewnym stopniu także trzecią, można realizować za pośrednictwem outsourcingu. Oznacza to, iż nowoczesne przedsiębiorstwa w jakimś stopniu skazane są na praktyczne stosowanie outsourcingu w prowadzonej działalności gospodarczej, bowiem w konsekwencji prowadzi on do zmian kształtu, struktury i sprawności przedsiębiorstwa oraz zakresu jego powiązań rynkowych.

Outsourcing może dotyczyć wielu aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, w związku z czym dla większej przejrzystości zachowań outsourcingowych przedsiębiorstw konieczne jest przeprowadzenie klasyfikacji tego przedsięwzięcia według wybranych, istotnych z punktu widzenia pracy, kryteriów.

Biorąc pod uwagę kryterium zakresu wydzielenia funkcji, outsourcing przyjęto dzielić na (Kłós 2009, s. 58):

- outsourcing całkowity (pełny lub totalny), w którym większość obszarów działalności danego przedsiębiorstwa (w praktyce 90%) zostaje przekazana jednemu lub większej liczbie dostawców na czas określony w kontrakcie;
- outsourcing częściowy (selektywny), dotyczący sytuacji, w której dochodzi do wydzielenia ze struktury organizacyjnej tylko wąskiego obszaru przedsiębiorstwa, resztę pozostawiając wewnątrz organizacji;
- insourcing, inaczej outsourcing wewnętrzny, przypadek outsourcingu, w którym wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego nie obejmuje likwidacji powiązań prawnych.

Z punktu widzenia kryterium znaczenia dla przedsiębiorstwa można mówić o outsourcingu:

- strategicznym, w którym wydzielenie funkcji ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego stanowi element strategii rozwoju danej organizacji gospodarczej i w czasie jej trwania ma charakter względnie trwały;
- taktycznym, którego wydzielenie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego nie jest związane z celami strategicznymi rozwoju

przedsiębiorstwa, w związku z czym realizowany jest w okresie krótszym niż horyzont strategiczny rozwoju przedsiębiorstwa macierzystego.

Uwzględniając kryterium powiązania zakładu macierzystego z dostawcami outsourcingu, można wyróżnić (Trocki 2001, s. 37–38):

- outsourcing kapitałowy, który jest przedsięwzięciem restrukturyzacyjnym polegającym na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności gospodarczej wraz z realizującym ją zespołem pracowników oraz potencjałem materialnym i utworzeniu na tej bazie spółki zależnej kapitałowo od przedsiębiorstwa macierzystego (spółki-córki);
- outsourcing kontraktowy, polegający na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego części jego działalności gospodarczej i przekazaniu jej do wykonania niezależnemu podmiotowi gospodarczemu na podstawie kontraktu. Zespół pracowników i potencjał materialny przedsiębiorstwa macierzystego związane z prowadzeniem wydzielonej działalności gospodarczej podlegają likwidacji.

## **2. Przykłady wykorzystania outsourcingu w działalności operatorów na polskim rynku usług telekomunikacyjnych**

Podmioty gospodarcze operujące na rynku usług telekomunikacyjnych jako jedne z pierwszych zaczęły w swojej działalności dostrzegać korzyści wynikające z przyjęcia modeli biznesowych opartych na outsourcingu. W chwili obecnej jest on powszechnie wykorzystywany przez operatorów na wszystkich rozwiniętych rynkach usług telekomunikacyjnych. Powodem tak znacznego i wciąż rosnącego zainteresowania ideą outsourcingu są znaczne korzyści, które on z sobą niesie. Za najważniejsze z nich należy uznać zwiększenie efektywności sieci telekomunikacyjnej, perspektywę racjonalizacji kosztów działalności, poprawę jakości świadczonych usług oraz możliwość skupienia uwagi operatora na kluczowych obszarach działalności telekomunikacyjnej. Potencjalne profity wynikające z wykorzystania outsourcingu zauważyli także, chociaż z pewnym opóźnieniem, operatorzy prowadzący działalność na polskim rynku usług telekomunikacyjnych. Pierwsze doświadczenia związane z praktycznym wykorzystaniem rozwiązań opartych na idei outsourcingu na rynku usług telekomunikacyjnych w Polsce stały się udziałem Telekomunikacji Polskiej SA. Operator ten już na początku XXI wieku został poddany procesom prywatyzacyjnym, a następnie w poważnym stopniu objęty działaniami mającymi na celu restrukturalizację przedsiębiorstwa. W następstwie tego procesu TP SA wydzieliło poza struktury przedsiębiorstwa kilka spółek, które przejęły określony zakres działalności gospodarczej firmy wraz z potencjałem materialnym i personelem koniecznymi do realizacji przypisanych im zadań. Wydzielenie dotyczyło ob-

szarów działalności związanych między innymi z budową i utrzymaniem infrastruktury telekomunikacyjnej (Teltech), publikowaniem książek telefonicznych (Ditel), dostępem do Internetu (TP Internet), produkcją światłowodów i kart telefonicznych (OTO Lublin), transmisją programów radiowych i telewizyjnych (Emitel), obsługą i utrzymaniem bazy szkoleniowej i rekreacyjnej (TP Wypoczynek Południe i TP SIRCOM Szkolenia i Rekreacja), usługami medycznymi (TP MED) czy finansowymi (TP Finanse BV) Te działania miały charakter outsourcingu kapitałowego i operator utrzymał zależność kapitałową wobec wydzielonych spółek. Celem przeprowadzonego procesu outsourcingowego było przede wszystkim dążenie do skupienia uwagi na podstawowym obszarze działalności operatora, którym było zaspokojenie rosnących potrzeb abonentów poprzez świadczenie zaawansowanej pod względem technologicznym, użytkowym i jakościowym oferty usług telekomunikacyjnych. Ponadto istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa miało zwiększenie elastyczności struktur organizacyjnych operatora, a także znaczna redukcja kosztów operacyjnych prowadzonej działalności. Na kolejne procesy outsourcingowe operatora narodowego nie trzeba było długo czekać. Już w 2005 roku operator podpisał z firmami ComputerLand (obecnie Sygnity) i Computer Service Support umowę o outsourcingu działalności związanej z telefonicznym wsparciem użytkowników komputerów w firmie. Ta forma outsourcingu miała charakter kontraktowy i przyniosła operatorowi korzyści o charakterze organizacyjnym, jakościowym oraz finansowym i niebawem została rozszerzona na utrzymanie oraz serwis sieciowych systemów informatycznych Telekomunikacji Polskiej. W tym samym czasie operator podjął decyzję o kolejnym outsourcingu kontraktowym, który związany był z kompleksową obsługą korespondencji przychodzącej od klientów, rejestracją danych z dokumentów w systemie informatycznym oraz utworzeniem centralnego archiwum dokumentów przez firmę ArchiDoc. Współpraca trwa do chwili obecnej i przynosi operatorowi korzyści związane ze znaczną poprawą jakości i sprawności obsługi abonentów. Kolejne spektakularne działania związane z zastosowaniem outsourcingu na rynku usług telekomunikacyjnych w Polsce podjęła Netia. Operator ten w 2006 roku podjął prekursorską jak na warunki polskie decyzję o podpisaniu 5-letniej umowy z firmą Ericsson w zakresie manager services, związanego z kompleksowym zarządzaniem i utrzymaniem infrastruktury telekomunikacyjnej. Ten rodzaj outsourcingu można określić mianem strategicznego, biorąc pod uwagę czas trwania umowy, jak również fakt, że wydzielenie ze struktury Netii tak znacznego i ważnego obszaru działalności wymagało zmian w zakresie strategii organizacji. Wiązało się także ze znaczną redukcją personelu związaną z przeniesieniem w struktury partnera outsourcingowego. Korzyści wynikające z umowy outsourcingowej z Ericssonem były znaczne, toteż Netia w roku 2010, a następnie w 2012, przedłużyła obowiązującą umowę, która obecnie kończy się w 2016 roku. Bardzo istotnym aspektem tej umowy jest kwestia wynagrodzenia firmy Ericsson, które nie ma charakteru stałego, ale w znacznym stopniu jest uzależnione od zadowolenia

abonentów Netii. Operator także inne obszary działalności wydzielił na potrzeby współpracy outsourcingowej. Jako pierwszą należy tutaj wymienić obsługę klienta, która w roku 2006 została przekazana do realizacji firmom zewnętrznym. Zmiana ta nie została dobrze przyjęta przez abonentów, którzy w partnerach outsourcingowych Netii nie znaleźli wsparcia na odpowiednim poziomie jakościowym w kwestii rozwiązywania problemów natury komunikacyjnej. Niepochlebne opinie o obsłudze abonentów, godzące w wizerunek operatora, skłoniły Netię do zmiany strategii obsługi klienta, i stworzenia w 2013 roku własnego, ogólnopolskiego call center umożliwiającego kontakt z abonentami. W tym obszarze działalności operatora telekomunikacyjnego okazało się, że firma podjęła współpracę z niewłaściwymi partnerami i umowy z nimi zawarte nie gwarantowały obsługi abonentów w odpowiednim stopniu. Kolejną umową o charakterze outsourcingowym Netia podpisała w roku 2008 z firmą ArchiDoc. Umowa ta dotyczy obsługi procesu rejestracji usług oraz archiwizacji dokumentacji papierowej operatora.

Przedstawione powyżej zachowania outsourcingowe dużych operatorów telekomunikacyjnych należy traktować jako przykładowe, bowiem opisanie wszystkich działań prowadzonych w tym zakresie przez podmioty gospodarcze funkcjonujące na rynku polskim nie jest możliwe ze względu na ich skalę. Analizując procesy outsourcingowe na rynku usług telekomunikacyjnych w Polsce należy podkreślić, iż w zdecydowanej większości przedsiębiorstwa telekomunikacyjne decydują się na wykorzystanie outsourcingu selektywnego, przekazując poszczególne obszary działalności partnerom, którzy specjalizują się w konkretnych czynnościach czy działaniach i stanowią gwarancję realizacji usług outsourcingowych na odpowiednio wysokim poziomie. Dlatego bynajmniej nie dziwi, iż przykładowo firma ArchiDoc zajmuje się obsługą procesu rejestracji usług oraz archiwizacji dokumentacji papierowej kilku znaczących operatorów telekomunikacyjnych w Polsce. Natomiast outsourcing całkowity stosowany jest w podmiotach gospodarczych, które przyjęły model biznesowy operatora wirtualnego. Operatorzy telekomunikacyjni decydują się przede wszystkim na przyjęcie kontraktowego modelu outsourcingu. Jedynie Telekomunikacja Polska w ramach działań o charakterze restrukturyzacyjnym uwzględniła kapitałową formę outsourcingu.

### **3. Perspektywy wykorzystania outsourcingu w działalności operatorów na polskim rynku usług telekomunikacyjnych**

Pytanie o przyszłość outsourcingu na polskim rynku usług telekomunikacyjnych można uznać za retoryczne. Analizując bowiem rozwój tej formy rozwoju przedsiębiorstwa na zaawansowanych rynkach telekomunikacyjnych w świecie, widoczny jest dynamiczny trend wykorzystania outsourcingu w praktycznie każdym obszarze działalności operatorów. Trudno sobie zatem wyobrazić, aby w Pol-

sce proces ten przebiegał inaczej, zwłaszcza iż firmy są w pełni świadome potencjalnych korzyści wynikających ze stosowania outsourcingu. Można się jedynie zastanowić, które jego rodzaje będą się cieszyły największą popularnością. Z pewnością opisane powyżej formy działań outsourcingowych, zwłaszcza te o charakterze taktycznym, będą stosowane coraz powszechniej. Wynika to z faktu, iż operatorzy będą zainteresowani koncentracją sił i środków na podstawowej działalności przedsiębiorstwa, czyli na obsłudze abonentów. Istotne będą także korzyści o charakterze ekonomicznym, które staną się udziałem operatorów. Niemniej jednak trzeba zauważyć, że największe koszty w podmiotach świadczących usługi telekomunikacyjne generuje infrastruktura sieciowa. Zatem wymierne korzyści ekonomiczne możliwe są do osiągnięcia poprzez realizację outsourcingu w zakresie manager services, związanego z kompleksowym zarządzaniem i utrzymaniem infrastruktury telekomunikacyjnej. Przykłady operatorów światowych, którzy zdecydowali się na tę formę outsourcingu, wskazują na znaczną redukcję kosztów związanych z infrastrukturą telekomunikacyjną. I tak koszty austriackiego operatora telekomunikacyjnego tele.ring w ciągu 18 miesięcy współpracy z firmą Alcatel spadły o 30%, natomiast w umowie z Telecom New Zealand Alcatel zagwarantował 15% spadek kosztów operacyjnych (<http://archidoc.pl> 2006). Skala oszczędności jest znaczna i operatorzy na polskim rynku usług telekomunikacyjnych są tego faktu świadomi. W związku z tym należy oczekiwać umów outsourcingowych typu manager services operatorów dysponujących własną infrastrukturą telekomunikacyjną. Już w 2011 roku Telekomunikacja Polska podjęła decyzję o outsourcingu telekomunikacyjnej sieci stacjonarnej, jednak z powodu, jak to ujęto w oficjalnym komunikacie, chęci zapewnienia spokoju społecznego w spółce, ostatecznie z niego zrezygnowano. Niemniej jednak przyjęcie opcji outsourcingowej jest dla firmy koniecznością, bowiem obecna pozycja kosztowa operatora względem bezpośrednich konkurentów nie sprzyja efektywnym działaniom rynkowym. Prawdziwy przełom w stosowaniu outsourcingu czeka operatorów telefonii komórkowej. Operatorzy telefonii komórkowej uświadomili już sobie, że obecnie infrastruktura telekomunikacyjna sama w sobie nie jest elementem przewagi konkurencyjnej, zatem z ekonomicznego i organizacyjnego punktu widzenia należy ją oddać w outsourcing firmom specjalizującym się w zarządzaniu technologią telekomunikacyjną. W praktyce będzie to oznaczało przekazanie partnerom utrzymania elementów infrastruktury sieciowej, w tym głównie sieci bazowych i całego systemu transmisyjnego. Wydaje się, że pierwszymi kandydatami do przyjęcia opcji outsourcingowego zarządzania siecią na rynku polskim są Orange oraz T-Mobile. Firmy te od pewnego czasu współkorzystają z infrastruktury i częstotliwości radiowych i powołały w tym celu spółkę Networks. W takiej sytuacji znalezienie partnera do zarządzania wspólną infrastrukturą sieciową można uznać za rozwiązanie optymalne. Należy także podkreślić, iż zarówno Orange, jak i T-Mobile mają już doświadczenie w tej materii, korzystając z manager services na różnych telekomunikacyjnych rynkach euro-

pejskich. Podobne działania będą przyjmowały inne firmy telefonii komórkowej konkurujące na rynku polskim. Przykładowo grupa Polkomtela to poza siecią Plus także Mobyland, CenterNet i Aero 2. W tak skomplikowanym układzie jedyną opcją jest przyjęcie rozwiązań outsourcingowych. Sytuacja może się skomplikować w przypadku dalszego zacieśnienia współpracy pomiędzy Orange oraz T-Mobile. Wtedy opcją, która pozwoli utrzymać pozycję rynkową, będzie współpraca z siecią Play. Konkludując trzeba stwierdzić, iż outsourcing dla firm funkcjonujących na rynku usług telekomunikacyjnych staje się koniecznością. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż współczesne technologie telekomunikacyjne stają się coraz bardziej zaawansowane technicznie i ich cykl życia jest coraz krótszy. Operatorzy zarządzający siecią zmuszeni zostają do utrzymania wysoko kwalifikowanego personelu, który trzeba permanentnie szkolić. Jest to bardzo kosztowne, a tymczasem wystarczy znaleźć odpowiedniego partnera, który produkuje i serwisuje technologię telekomunikacyjną, posiada odpowiedni personel i może go w razie konieczności przemieścić.

## **Podsumowanie**

Wydzielenie i oddanie w zarządzanie pewnych obszarów działalności operatorskiej staje się obecnie dla firm świadczących usługi telekomunikacyjne na rozwiniętych rynkach kluczem do uzyskania i utrzymania korzystnej pozycji konkurencyjnej i kosztowej. Także operatorzy telekomunikacyjni w Polsce przyjmują strategię outsourcingowe, mając na uwadze szereg korzyści z tego wynikających. Przyszłość należy do firm, które będą potrafiły podjąć współpracę z właściwymi partnerami, oddać im z zarządzanie pozakluczowe obszary, a samemu zająć się obsługą klientów.

## **Literatura**

1. Baruk A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa.
2. Gay Ch.L., Essinger J. (2002), *Outsourcing strategiczny. Koncepcja, modele i wdrażanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
3. Grudzewski W.M. (2004), *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.
4. Kłós M. (2009), *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Cedewu.pl, Warszawa.
5. Mięka B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków.



6. PricewaterhouseCoopers (2007), *Outsourcing comes of age: The rise of collaborative partnering*, [http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/operations-consulting-services/pdf/outsourcingcomesofage.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/operations-consulting-services/pdf/outsourcingcomesofage.pdf).
7. Quinn, J.B., Hilmer F.G., (1994), *Strategic Outsourcing*, „Sloan Management Review”.
8. Trocki M. (2001), *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa.
9. Ward G. (2010), *Od umowy po realizację zamówienia. Przewodnik dla szefa projektu*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
10. Wojciechowski T. (2003), *Marketing na rynku środków produkcji*, PWE, Warszawa.
11. [www.archidoc.pl](http://www.archidoc.pl) (2006).

## OUTSOURCING ON THE TELECOMMUNICATIONS SERVICES MARKET IN POLAND

### Summary

This article is talking about outsourcing on the telecommunications services market in Poland. It presents the theoretical aspects of outsourcing related to its defining, functional scope and typology. The article contains a characteristics of the forms used in the practice of outsourcing market by selected Polish telecommunications operators and draws attention on the range of potential benefits resulting from the adoption of an outsourcing solutions. The article indicate also the outlook for the outsourcing forms of management in the telecommunications market in Poland.

**Keywords:** outsourcing, the telecommunications services market, telecommunications operators.

*Translated by Wiesław M. Maziarz*

