

# Łańcuchy wartości<sup>1</sup> krajowych przedsiębiorstw w 2024 r.

25.06.2026 r.

## 16,9%

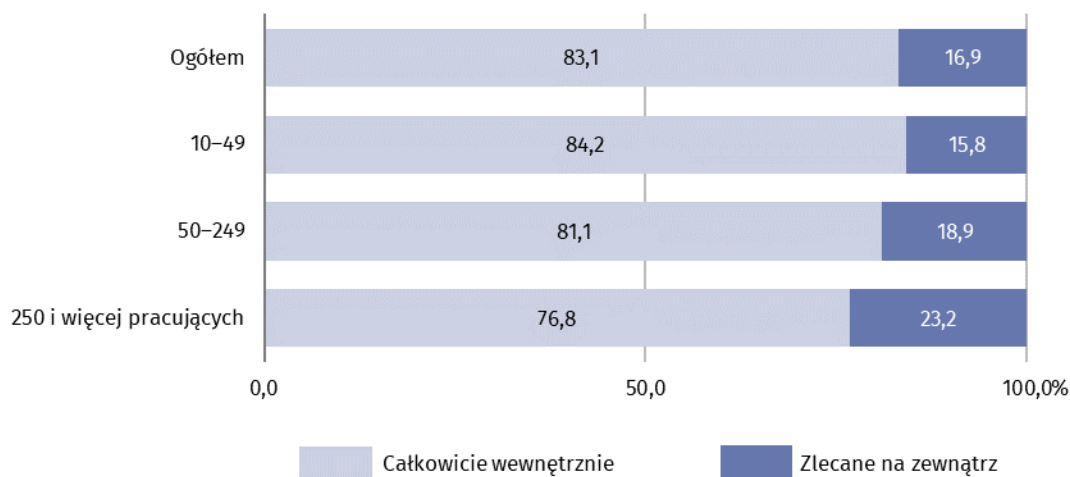
przedsiębiorstw zlecało realizację funkcji biznesowych na zewnątrz na koniec 2024 r.

Na koniec 2024 r. większość (83,1%) badanych przedsiębiorstw o liczbie pracujących 10 i więcej osób wykonywała funkcje biznesowe<sup>2</sup> całkowicie wewnątrz własnego przedsiębiorstwa. Na zewnątrz funkcje zlecało 16,9% badanych podmiotów, z czego 87,1% powierzało funkcje wyłącznie innym podmiotom krajowym. Za granicę funkcje biznesowe zlecano głównie do krajów Unii Europejskiej.

### Miejsce realizacji funkcji biznesowych

Według stanu na koniec 2024 r. większość badanych przedsiębiorstw (50 714 jednostek prawnych) o liczbie pracujących 10 i więcej osób wykonywała funkcje biznesowe całkowicie wewnątrz, a 16,9% (10 286) zlecało funkcje do wykonania całkowicie lub częściowo na zewnątrz. W porównaniu z 2023 r. struktura ta uległa nieznacznej zmianie – odsetek przedsiębiorstw zlecających działania innym jednostkom zmniejszył się o 1,9 p.proc.

**Wykres 1. Struktura badanych przedsiębiorstw według klas wielkości i miejsca realizacji funkcji w 2024 r.**



Najczęściej funkcje na zewnątrz zlecały przedsiębiorstwa duże – blisko jedna czwarta tych podmiotów korzystała z usług zewnętrznych w 2024 r.

W 2024 r. funkcje na zewnątrz częściej realizowały przedsiębiorstwa duże (o liczbie pracujących 250 i więcej osób) – 23,2% podmiotów należących do tej klasy wielkości, a rzadziej przedsiębiorstwa średnie (o liczbie pracujących 50–249 osób) – 18,9% i małe (o liczbie pracujących 10–49 osób) – 15,8%. W 2023 r. udziały te wynosiły odpowiednio: 25,3%, 21,1%, 17,7%.

<sup>1</sup> Łańcuchy wartości to sekwencje działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu opracowania, wytworzenia, sprzedaży i dostarczenia produktów do odbiorców końcowych oraz świadczenia usług posprzedażowych.

<sup>2</sup> Funkcja biznesowa to zestaw zadań, które przedsiębiorstwo musi regularnie wykonywać w celu wprowadzenia produktu lub usługi na rynek. Zadania te mogą być wykonywane samodzielnie przez przedsiębiorstwo lub zlecane do wykonania na zewnątrz.

Przedsiębiorstwa będące własnością kapitału krajowego rzadziej (15,9%) zlecały funkcje na zewnątrz w porównaniu z przedsiębiorstwami będącymi własnością kapitału zagranicznego (22,8%). W zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa, osoby prawne realizowały funkcje na zewnątrz częściej (18,2%) niż osoby fizyczne (13,6%).

**Wykres 2. Odsetek przedsiębiorstw zlecających funkcje biznesowe na zewnątrz według sekcji PKD w 2024 r.**



W 2024 r. najczęściej realizację funkcji podmiotom zewnętrznym powierzały przedsiębiorstwa z sekcji budownictwo oraz informacja i komunikacja

Z punktu widzenia siedziby badanych podmiotów, odsetek przedsiębiorstw zlecających funkcje na zewnątrz w poszczególnych województwach różnił się nieznacznie. Realizację funkcji na zewnątrz częściej zlecały przedsiębiorstwa zlokalizowane w województwach: pomorskim (18,9%), dolnośląskim (18,4%), mazowieckim (18,3%). Najrzadziej funkcje na zewnątrz zlecały przedsiębiorstwa z województw lubelskiego oraz świętokrzyskiego (odpowiednio 13,7% oraz 14,6%).

### Działania wykonywane wewnątrz przez przedsiębiorstwa

Na koniec 2024 r., podobnie jak rok wcześniej, badane przedsiębiorstwa wewnątrz realizowały najczęściej funkcje związane z zarządzaniem i administracją (w 85,8% badanych przedsiębiorstw), marketingiem, sprzedażą i usługami posprzedażowymi (57,9%) oraz produkcją (49,0%). W realizację tych funkcji zaangażowanych było łącznie blisko dwie trzecie (3559,9 tys. osób) ogółu pracujących w badanych przedsiębiorstwach. Funkcjami najrzadziej wykonywanymi wewnątrz przez badane jednostki były inżynieria i związane z nią usługi techniczne (w 14,1% badanych przedsiębiorstw), technologie informacyjno-komunikacyjne (12,8%) oraz badania i rozwój (6,0%). Funkcje te angażowały także najmniejszą liczbę pracujących – łącznie 8,5% (466,8 tys. osób).

Na koniec 2024 r. najczęściej wykonywaną funkcją wewnątrz przedsiębiorstw było zarządzanie i administracja, a najrzadziej – badania i rozwój

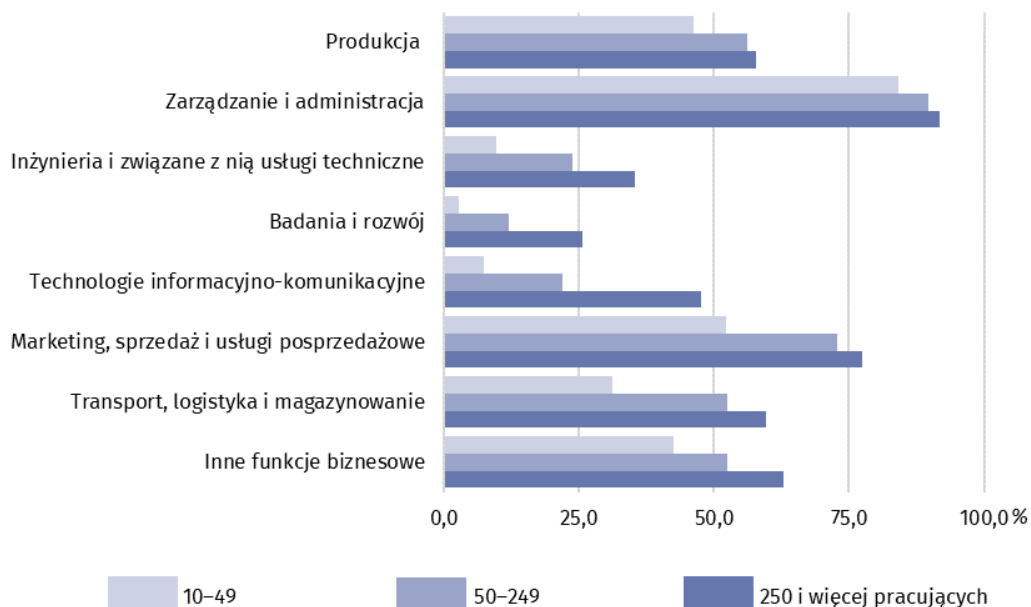
**Tablica 1. Liczba przedsiębiorstw i pracujących według funkcji biznesowych (stan na koniec 2024 r.)**

Funkcje biznesowe	Liczba przedsiębiorstw realizujących funkcje <sup>a</sup>	Liczba pracujących w poszczególnych funkcjach	
		w osobach	w %
Ogółem	61 000	5 496 179	100,0
Produkcja	29 887	1 790 962	32,6
Zarządzanie i administracja	52 312	721 659	13,1
Inżynieria i związane z nią usługi techniczne	8 598	195 453	3,6
Badania i rozwój	3 649	61 514	1,1
Technologie informacyjno-komunikacyjne	7 830	209 826	3,8
Marketing, sprzedaż i usługi posprzedażowe	35 347	1 047 251	19,1
Transport, logistyka i magazynowanie	22 706	643 446	11,7
Inne funkcje biznesowe	27 975	826 068	15,0

a Ze względu na możliwość realizacji wielu funkcji w ramach przedsiębiorstwa, funkcje nie sumują się na wartość „ogółem”.

Przedsiębiorstwa duże częściej niż podmioty z pozostałych klas wielkości wskazywały wewnętrzną realizację funkcji technologie informacyjno-komunikacyjne (47,6% wobec 12,8% ogółem) oraz funkcji badania i rozwój (25,6% wobec 6,0% ogółem).

**Wykres 3. Odsetek badanych przedsiębiorstw według rodzajów funkcji wykonywanych wewnątrz i klas wielkości w 2024 r.**



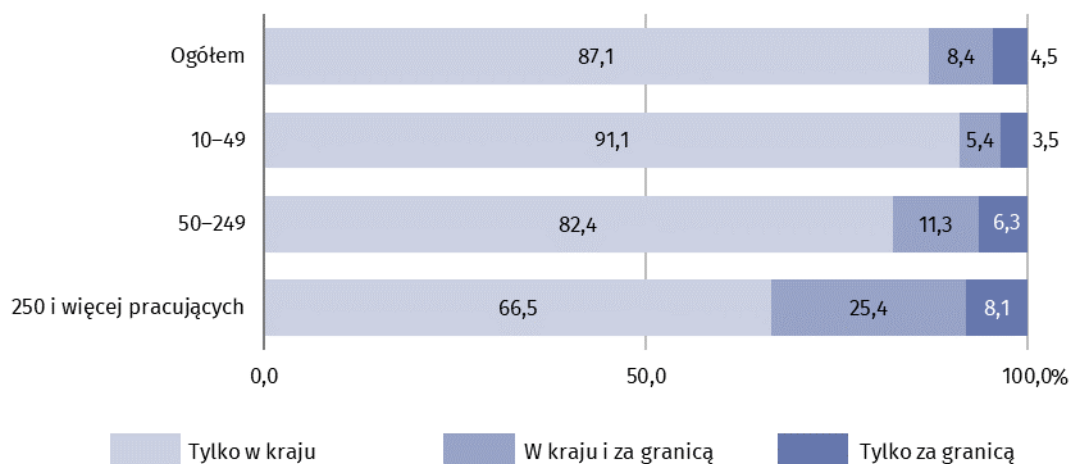
Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym częściej niż przedsiębiorstwa będące własnością kapitału krajowego wskazywały wewnętrzną realizację funkcji technologie informacyjno-komunikacyjne (31,3% wobec 9,7%) oraz funkcji badania i rozwój (13,5% wobec 4,7%).

## Kierunki zlecenia wybranych działań

Spośród 10 286 badanych przedsiębiorstw, które na koniec 2024 r. realizowały funkcje całkowicie lub częściowo na zewnątrz, przeważająca większość (87,1%) jako miejsce realizacji funkcji wskazywała wyłącznie inne przedsiębiorstwa krajowe. Ze wsparcia jednocześnie przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych korzystało 8,4% badanych podmiotów, a wyłącznie do przedsiębiorstw zagranicznych realizację funkcji zlecało 4,5% jednostek. W porównaniu z 2023 r., struktura ta zmieniła się nieznacznie (odpowiednio: -0,8 p.proc., +0,5 p.proc., +0,3 p.proc.).

Wśród przedsiębiorstw zlecających funkcje biznesowe na zewnątrz na koniec 2024 r., przeważająca większość (87,1%) realizowała je wyłącznie w innych przedsiębiorstwach krajowych

**Wykres 4. Struktura przedsiębiorstw zlecających funkcje na zewnątrz według klas wielkości i kierunku zlecenia w 2024 r.**



Przedsiębiorstwa duże częściej niż podmioty z pozostałych klas wielkości powierzały realizację funkcji podmiotom zagranicznym, tj. w kraju i za granicą lub tylko za granicą (łącznie 33,5% podmiotów w ramach tej klasy wielkości) – wzrost w porównaniu do 2023 r.

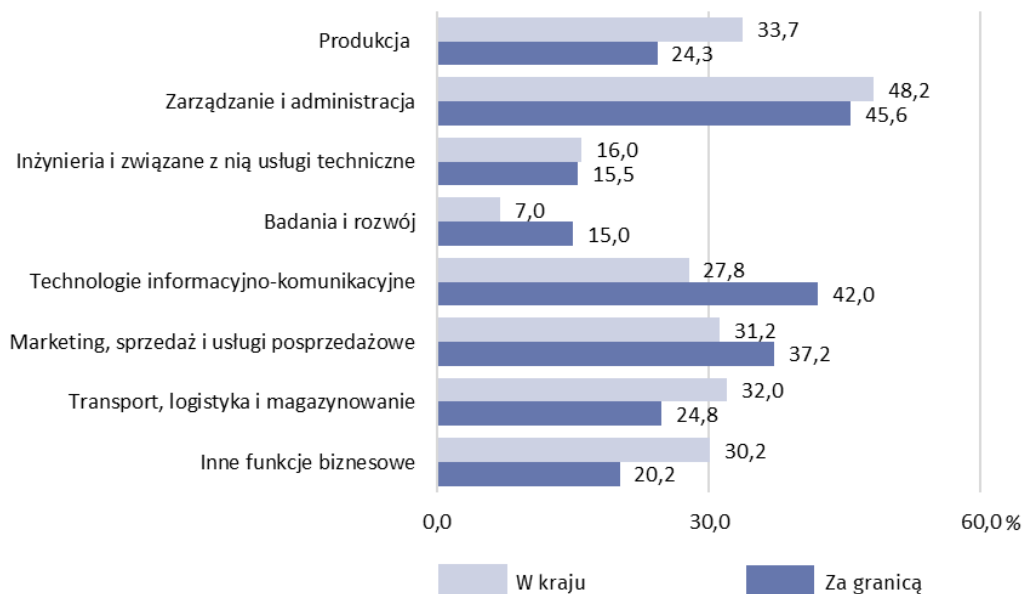
o 1,2 p.proc. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku osób prawnych, które ponad 3-krotnie częściej niż osoby fizyczne zlecały wykonanie funkcji podmiotom zagranicznym (15,6% wobec 4,3%).

Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym stanowiły 65,1% wszystkich przedsiębiorstw zlecających realizację funkcji za granicą.

Realizację działań za granicę zlecały częściej przedsiębiorstwa z sekcji informacja i komunikacja (22,7% podmiotów w ramach tej sekcji), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (15,8%), a także działalność finansowa i ubezpieczeniowa oraz transport i gospodarka magazynowa (po 15,2%).

Miejsce realizacji funkcji biznesowych poza Polską najczęściej wybierały przedsiębiorstwa mające siedzibę w województwach mazowieckim (łącznie 20,1% podmiotów z tego województwa), opolskim (14,7%) i zachodniopomorskim (14,3%), a najrzadziej przedsiębiorstwa z województw lubelskiego (5,7%) i warmińsko-mazurskiego (5,9%).

**Wykres 5. Odsetek przedsiębiorstw zlecających funkcje na zewnątrz według rodzaju funkcji i kierunku zlecenia w 2024 r.**

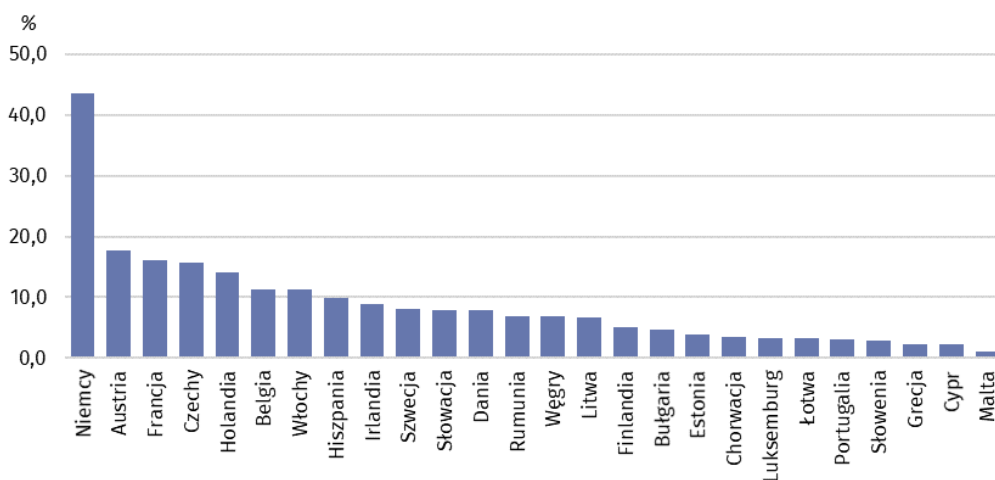


Biorąc pod uwagę rodzaj funkcji biznesowej, innym przedsiębiorstwom krajowym w 2024 r. najczęściej powierzano do realizacji zarządzanie i administrację oraz produkcję. Funkcje zlecane na zewnątrz w kraju wykonywały nieznacznie częściej przedsiębiorstwa należące do tej samej grupy przedsiębiorstw.

Poza Polską wykonywano głównie działania w zakresie zarządzania i administracji, a także zadania związane z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi oraz marketingiem, sprzedażą i usługami posprzedażowymi. Funkcje zlecane za granicą realizowały w większości przedsiębiorstwa należące do tej samej grupy przedsiębiorstw.

Wśród ogółu 1328 przedsiębiorstw zlecających na koniec 2024 r. funkcje biznesowe za granicą, największy odsetek przedsiębiorstw (94,8%) jako miejsce realizacji funkcji wskazywał przedsiębiorstwa europejskie, a 87,0% – przedsiębiorstwa z Unii Europejskiej. W porównaniu z 2023 r. udziały te zmieniły się nieznacznie – odpowiednio o -1,3 p.proc. i bez zmian.

**Wykres 6. Odsetek przedsiębiorstw zlecających funkcje na zewnątrz według krajów Unii Europejskiej w 2024 r.**



Najczęściej krajem realizacji funkcji za granicą były Niemcy (43,6%), Austria (17,8%) oraz Francja (16,0%). Spośród krajów spoza Europy, najczęściej funkcje wykonywano w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie (14,9%). Krajom Grupy Wyszehradzkiej funkcje zlecało 21,5% ogółu

Częściej do przedsiębiorstw zagranicznych niż krajowych zlecano funkcje dotyczące technologii informacyjno-komunikacyjnych, badań i rozwoju oraz marketingu, sprzedaży i usług posprzedażowych

Przeważająca większość (87,0%) przedsiębiorstw zlecających funkcje biznesowe za granicą na koniec 2024 r., jako miejsce realizacji funkcji wskazywała przedsiębiorstwa z Unii Europejskiej

przedsiębiorstw zlecających działania za granicą (tj. do Czech 15,7%, na Słowację 7,9%, na Węgry 6,9%).

**Tablica 2. Odsetek przedsiębiorstw zlecających poszczególne funkcje za granicą według wybranych obszarów w 2024 r.**

Funkcje biznesowe	Ogółem	Europa	Stany Zjedn. i Kanada	Chiny	Indie
	w %				
Produkcja	100,0	91,0	4,0	9,6	1,9
Zarządzanie i administracja	100,0	94,1	14,4	1,0	4,3
Inżynieria i związane z nią usługi techniczne	100,0	93,7	13,6	2,9	2,9
Badania i rozwój	100,0	90,5	11,6	2,5	2,5
Technologie informacyjno-komunikacyjne	100,0	92,3	18,3	0,2	6,3
Marketing, sprzedaż i usługi posprzedażowe	100,0	95,5	10,9	2,4	1,6
Transport, logistyka i magazynowanie	100,0	98,2	4,6	3,6	2,7
Inne funkcje biznesowe	100,0	94,0	11,6	3,4	2,2

W przypadku cytowania danych Głównego Urzędu Statystycznego prosimy o zamieszczenie informacji: „Źródło danych GUS”, a przypadku publikowania obliczeń dokonanych na danych opublikowanych przez GUS prosimy o zamieszczenie informacji: „Opracowanie własne na podstawie danych GUS”.

Dane prezentowane w niniejszym opracowaniu dotyczą 61 000 przedsiębiorstw (rozumianych jako pojedyncza jednostka prawna) o **liczbie pracujących 10 i więcej osób**, których przeważający rodzaj działalności jest zaklasyfikowany do następujących sekcji według Polskiej Klasyfikacji Działalności (**PKD 2007**): B, C, D, E, F, G, H, I, J (z wyłączeniem instytucji kultury mających osobowość prawną), K (z wyłączeniem banków, spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, instytucji ubezpieczeniowych, biur i domów maklerskich, towarzystw i funduszy inwestycyjnych oraz towarzystw i funduszy emerytalnych), L, M, N, P (z wyłączeniem szkół wyższych), Q (z wyłączeniem samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej), R (z wyłączeniem instytucji kultury mających osobowość prawną), S (z wyłączeniem działu 94).

Badanie globalnych łańcuchów wartości prowadzone jest w GUS od danych za 2020 r. Wyniki badania umożliwiają analizę łańcuchów wartości krajowych przedsiębiorstw, tj. działań podejmowanych przez podmioty w celu opracowania, wytworzenia, sprzedaży i dostarczenia klientowi produktów. Badaniem za 2022 r. objęto dodatkową zbiorowość osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, dzięki czemu możliwe było wzbogacenie analizy o dodatkowe kryterium według form prawnych przedsiębiorstw. W 2023 r. badanie zostało rozszerzone o dodatkowe zmienne, pozyskiwane i publikowane w cyklu trzyletnim, obejmujące szczegółowe dane na temat przenoszenia za granicę funkcji biznesowych, uczestnictwa w globalnych łańcuchach dostaw, a także czynników mających wpływ na organizację działalności oraz globalne łańcuchy dostaw krajowych przedsiębiorstw.

Jeśli w opracowaniu jest mowa o zbiorowości **osób fizycznych**, należy przez to rozumieć, że prezentowana jest ona łącznie z osobami, które działały w ramach spółek zawiązanych na podstawie umowy zawartej na podstawie kodeksu cywilnego (spółki cywilne). Przyjęto też, że zbiorowość jednostek mających osobowość prawną (**osoby prawne**) prezentowana jest łącznie z jednostkami organizacyjnymi nieposiadającymi osobowości prawnej.

Przez przedsiębiorstwo z udziałem **kapitału zagranicznego** należy rozumieć podmiot, który wśród udziałowców (także mniejszościowych) ma jednostkę zagraniczną.

W opracowaniu wykorzystano klasyfikację **funkcji biznesowych**. Wyróżnia się osiem funkcji:

- Produkcja (obejmuje rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybołówstwo, produkcję, przetwarzanie i montaż, wydobycie surowców, wytwarzanie energii, budownictwo),
- Zarządzanie i administracja,
- Inżynieria i związane z nią usługi techniczne,
- Badania i rozwój,
- Technologie informacyjno-komunikacyjne (obejmuje usługi informatyczne, tworzenie oprogramowania, instalację i utrzymanie systemów IT, usługi wsparcia klienta, telekomunikację),
- Marketing, sprzedaż i usługi posprzedażowe,
- Transport, logistyka i magazynowanie,
- Inne funkcje biznesowe (obejmuje zarządzanie obiektem, usługi w zakresie naprawy i konserwacji oraz inne usługi).

Dla potrzeb analitycznych wyodrębniono dodatkowe grupowania w stosunku do ogólnie przyjętych przekrojów klasyfikacyjnych, ujmując pod pojęciem „Przemysł” sekcje: B (Górnictwo i wydobywanie), C (Przetwórstwo przemysłowe), D (Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych), E (Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją).

Źródłem danych dla niniejszego opracowania były informacje pozyskane w ramach badania GUS na sprawozdaniu SP – Roczna ankieta przedsiębiorstwa.

Opracowanie merytoryczne:  
**Departament Przedsiębiorstw**

**Dyrektor Katarzyna Walkowska-Macias**  
Tel: 22 608 31 25

Rozpowszechnianie:  
**Wydział Prasowy**

Tel. komórkowy: +48 695 255 032  
Tel. stacjonarne: +48 22 608 38 04, +48 22 449 41 45,  
+48 22 608 30 09

**e-mail: [obslugaprasowa@stat.gov.pl](mailto:obslugaprasowa@stat.gov.pl)**



[stat.gov.pl](http://stat.gov.pl)



[@GUS\\_STAT](#)



[@GlownyUrzadStatystyczny](#)



[@gus\\_stat](#)



[@GłównyUrządStatystycznyGUS](#)



[@Główny Urząd Statystyczny](#)

#### **Powiązane opracowania**

[Łańcuchy wartości krajowych przedsiębiorstw w 2023 r.](#)

#### **Ważniejsze pojęcia dostępne w słowniku**

[Funkcja biznesowa](#)

[Podstawowa funkcja biznesowa](#)

[Grupa przedsiębiorstw](#)

[Kapitał zagraniczny](#)