

DOI: 10.18559/SOEP.2018.4.4

**Marek Gnusowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Badań  
Rynku i Usług

marek.gnusowski@ue.poznan.pl

**DZIAŁALNOŚĆ BRANŻY NOWOCZESNYCH  
USŁUG BIZNESOWYCH SSC/BPO  
Z PERSPEKTYWY USŁUG  
PROFESJONALNYCH –  
PODEJŚCIE RELACYJNE**

**Streszczenie:** Z badań polskiej branży nowoczesnych usług biznesowych SSC/BPO wynika, że w ostatnich latach nastąpił jej znaczny rozwój. Na pierwszy rzut oka działalność centrów usług wspólnych opartych na outsourcingu oraz koncepcja usług profesjonalnych są sprzeczne i oparte na różnych założeniach teoretycznych. W artykule autor podjął próbę wskazania wspólnej płaszczyzny dla tych dwóch koncepcji. Jest to możliwe dzięki zmianom zachodzącym w branży nowoczesnych usług biznesowych, polegającym przede wszystkim na wprowadzeniu orientacji marketingowej oraz obsłudze, oprócz klientów wewnętrznych, również klientów zewnętrznych, oraz dzięki wprowadzeniu kategorii przedsiębiorstwa usług profesjonalnych (PSF) opartego na wiedzy i świadczącego usługi biznesowe. Artykuł ma charakter przeglądowy i conceptualny. Zebrano w nim wnioski z wcześniej opublikowanych prac w celu usystematyzowania obszaru wiedzy dotyczącej usług profesjonalnych.

**Słowa kluczowe:** usługi profesjonalne, przedsiębiorstwa usług profesjonalnych (PSF), centra usług wspólnych, SSC, BPO, outsourcing usług, smartsourcing.

**Klasyfikacja JEL:** L22, L84, O14.

---

## THE BUSINESS SERVICES INDUSTRY IN THE CONTEXT OF PROFESSIONAL SERVICES – THE RELATIONSHIP APPROACH

**Abstract:** The Polish business services (SSC/BPO) market is developing dynamically and is the main frontier of growth in the services sector. It seems that the theoretical grounds of outsourcing business services and professional service firms are contradictory, however, in this paper the common ground between two concepts will be found. It is possible due to evolution in the functioning of business services in Poland. The paper is conceptual and the arguments based upon broadly accepted facts are presented and systematized.

**Keywords:** professional services, professional service firms (PSF), shared services centers (SSC), business process outsourcing (BPO), outsourcing of services, smart-sourcing.

### Wstęp

Branża nowoczesnych usług biznesowych stała się jedną z najszybciej rozwijających się w Polsce dziedzin działalności usługowej oraz całej gospodarki, tworząc miejsca pracy dla wysoko wykwalifikowanych kadr. O firmach działających w branży SSC/BPO<sup>1</sup> mówi się w kontekście konkurencyjności polskiej gospodarki i jej rozwoju (Szczukocka, 2012; Szukalski, 2007) jako branży dającej miejsca zatrudnienia (Malik, 2013), czy też w kontekście rozwoju metropolii w Polsce (Romanowski i Walkowiak-Markiewicz, 2015). Działalność tej branży jest powszechnie uważana za „profesjonalną”, brakuje jednak opracowania naukowego, które porządkuje dostępną literaturę. Celem artykułu jest zatem wykazanie, że chociaż działalność firm z sektora nowoczesnych usług biznesowych (BPO/SSC) i przedsiębiorstw usług profesjonalnych ma zupełnie różne założenia teoretyczne, to można wskazać podobieństwa w funkcjonowaniu obu tych koncepcji – dzięki temu, że w działalności firm sektora BPO/SSC znajduje się coraz więcej elementów umożliwiających stosowanie relacyjnego marketingu usług, który się uznaje za idealną płaszczyznę analizy dla wykonujących usługi profesjonalne.

W pierwszej części artykułu opisano usługi profesjonalne w ujęciu klasycznym, marketingowym oraz z perspektywy przedsiębiorstwa usług profesjonalnych (*professional service firms* – PSF). Następnie wymieniono i zdefiniowano podstawowe typy nowoczesnych usług biznesowych oraz

---

<sup>1</sup> Skrótly omówiono i wyjaśniono w punkcie 2.

opisano ich aktualny stan oraz dynamikę rozwoju. Już w tym miejscu warto zauważyć, że branża przeszła w Polsce znaczącą ewolucję – z *outsourcingu* i działań mających na celu wyłącznie oszczędności finansowe dla zagranicznych firm, do samodzielnej branży zatrudniającej wykwalifikowanych ekspertów opartej na *smartsourcingu*. I to właśnie przede wszystkim dzięki tej zmianie możliwe było ukazanie w ostatniej części wspólnej płaszczyzny i uznanie, że oba koncepty się do siebie zbliżają, a firmy działające w branży SSC/BPO można, przy zachowaniu pewnych warunków, uznawać za przedsiębiorstwa usług profesjonalnych. Artykuł ma charakter przeglądowy, zebrano w nim wnioski z wcześniej opublikowanych prac w celu usystematyzowania pewnego obszaru wiedzy.

## 1. Teoretyczna koncepcja usług profesjonalnych

Pojęcie usług profesjonalnych<sup>2</sup> stało się w ostatnim czasie bardzo popularne. Nie jest ono jednak rozumiane jednoznacznie. W języku potocznym profesjonalistą jest ten, kto, posiadając stosowne umiejętności, wykonuje jakąś działalność w celach zarobkowych, a określenie „profesjonalista” używane jest zamiennie ze specjalistą, ekspertem, fachowcem lub znawcą. Potocznie za usługę wykonaną profesjonalnie uważa się też często usługę o dobrej jakości. Bardzo podobnie profesjonalizację ujmuje tzw. podejście funkcjonalistyczne, wedle którego oznacza ona ustrukturalizowany sposób gwarantowania jakości wykonania określonych czynności, a jej przyczyną jest wspólne dążenie społeczeństwa i fachowców do określenia i przestrzegania jednolitych standardów jakości (Jemielniak, 2005, s. 14). Poniżej przedstawiono koncepcję usług profesjonalnych w ujęciu klasycznym, marketingowym oraz z perspektywy przedsiębiorstwa usług profesjonalnych (PSF).

### 1.1. Klasyczne ujęcie usług profesjonalnych

Usługi profesjonalne w klasycznym, teoretycznym ujęciu opierają się głównie na osobowości profesjonalisty i jego indywidualności. Zdaniem Scheina, o ‘profesji’ (w odróżnieniu od ‘zawodu’, ‘zajęcia’ itp.) możemy mówić, gdy istnieje pewien kanon postępowania w sytuacjach związanych z daną działalnością, gdy członkiem profesji zostaje się dzięki kwalifikacjom, a nie jedynie dzięki relacjom osobistym, wreszcie gdy zbiorowość ma własne stan-

---

<sup>2</sup> Najczęściej wymieniane grupy usług profesjonalnych to m.in.: usługi prawne, medyczne, księgowo-doradcze, badawcze, architektoniczne, designu i wiele innych.

dardy etyczne – nacisk położony jest więc przede wszystkim na przewagę kompetencyjną nad klientem i standard wykonania pracy (Schein 1968, za: Jemielniak 2005, s. 15). Na istotę profesjonalizmu składają się zatem mistrzowskie opanowanie sztuk oraz odpowiednia postawa moralna warunkująca dochodzenie do mistrzostwa, a profesjonalista powinien spełniać cztery następujące warunki (Rogoziński, 2009, s. 32-33):

- musi posiadać odpowiednio wysokie kwalifikacje,
- dojrzała osobowość specjalisty powinna być uformowana stosownie do wymagań i oczekiwań dotyczących osób zaufania publicznego,
- powinien przynależć do korporacji w formalny sposób,
- powinien mieć świadomość współodpowiedzialności za dobrostan wspólnoty powierzonej jego pieczy, czyli odpowiedzialności za ochronę interesów klienta i społeczeństwa w ogóle, i stawianie ich ponad zyski z działalności.

Ponadto profesję charakteryzują następujące cechy (Hall, 1986; von Nordenflycht, 2010):

- obecność usystematyzowanej teorii wykonywania danego zawodu – mówi się o całych odrębnych dziedzinach naukowych, będących podstawą wiedzy profesjonalistów, np. medycynie lub prawie,
- autorytet w oczach klienta (często klient nie ma kompetencji do oceny wykonanej pracy),
- profesja to samoregulująca się i kontrolująca wewnętrznie grupa zawodowa, której samorząd licencjonuje prawo do wykonywania zawodu, stąd obecność formalnych (np. kodeks etyczny) i nieformalnych zasad wykonywania zawodu i sankcji formalnych za nieprzestrzeganie norm i standardów,
- swoista, rozpoznawalna kultura właściwej grupy zawodowej, do której przynależy (np. specyficzny ubiór, język i sposób mówienia itp.),
- autonomia w działaniach profesjonalisty<sup>3</sup>, wyrażająca się w jego niezależności względem dostawców innych dóbr i usług.

Zakłada się więc, że kompetencje i ich uznanie przez klienta są źródłem zaufania wobec profesjonalisty, dla którego jednym z głównych celów działalności jest przestrzeganie norm i wysokich standardów zawodowych.

---

<sup>3</sup> Kwestia autonomii profesjonalisty jest przedmiotem dyskusji w literaturze, ponieważ to kryterium odbierało miano profesjonalisty np. prawnikowi zatrudnionemu w korporacji, podobnie jak deprecjonowało rosnące w siłę wielkie (niekiedy ponadnarodowe) przedsiębiorstwa usług profesjonalnych – prawnicze czy rachunkowe. Obecnie uważa się, że miejsce zatrudnienia nie ma większego wpływu na zachowanie etyki pracy profesjonalisty (Hajduk-Kasprowicz, 2014).

## Usługi profesjonalne bogate w wiedzę

Bardzo popularna w ostatnich latach koncepcja teoretyczna zakłada, że usługi profesjonalne są utożsamiane z usługami bogatymi w wiedzę. Warto pamiętać też, że rola wiedzy w usługach profesjonalnych jest znaczna przede wszystkim dlatego, że działalność ta często jest uboga w kapitał, ponieważ przeważnie świadczenie usług nie wymaga skomplikowanej aparatury ani patentów (von Nordenflycht, 2010). Podstawą profesjonalizmu jest zatem posiadanie ugruntowanej i specjalistycznej wiedzy takiej, której usługobiorca nie ma<sup>4</sup>. Najważniejsze z tego punktu widzenia są kwalifikacje i wiedza profesjonalisty (jako osoby), a *know-how* organizacji jest mniej istotnym kryterium (von Nordenflycht, 2010)<sup>5</sup>. Wiedza profesjonalisty to nie tylko odpowiednik *know-how*, powinna ona także reprezentować obszary: *know-why*, *know-where*, *know-what* (Kwiatkowski, 2000, s. 48-49). Wiedza posiadana przez profesjonalistę pochodzi z uznanych dyscyplin naukowych, dlatego profesjonalści często mają stopnie lub tytuły naukowe doktora lub profesora. Wartość generowana przez profesjonalistów jest pochodną wiedzy z następujących obszarów (Chłodnicki, 2004, s. 28):

- wiedzy z określonej dziedziny – wiedzy specjalistycznej, eksperckiej;
- biegłości w określonych technikach lub metodach;
- doświadczenia lub praktyki, czyli zasobu wiedzy zdobytego na podstawie własnych obserwacji i przeżyć;
- kontaktów osobistych, zwanych także kapitałem relacji.

### 1.2. Marketingowe ujęcie usług profesjonalnych

Jak wspomniano, usługa profesjonalna jest świadczeniem profesjonalisty, które dzięki jego talentom umożliwia, w procesie interakcji z klientem, utworzenie unikatowej wiązki korzyści dającej gwarancję realizacji dzieła zgodnie z oczekiwaniami klienta (Chłodnicki, 2004, s. 12). Usługa profesjonalna ma charakter doradczy i skupia się na rozwiązaniu konkretnego problemu (indywidualizacji świadczenia). Dlatego kluczowym „zasobem” tworzenia wartości są ludzie, a „orientacja na klienta” jest oczywistością. Wprowadzenie takiej orientacji daje możliwość marketingowego ujmowania tych usług. Ze względu na osobowy wymiar, usługi profesjonalne należy

<sup>4</sup> Oczywiście, o profesjonalizmie usługodawcy decyduje nie tylko jego wiedza i umiejętność jej przetwarzania, lecz także wiele innych czynników takich jak osobowość, umiejętność przekazywania informacji, dbałość o klienta czy kultura osobista.

<sup>5</sup> Oznacza to, że zestaw kluczowych dla działalności firmy profesjonalnej kompetencji i umiejętności przychodzi i odchodzi wraz z jej pracownikami (Hajduk-Kasprówicz, 2014).

kojarzyć z relacyjnym marketingiem usług, który jest idealną płaszczyzną do wykonywania tzw. wolnych zawodów (Gnusowski, 2014). W takim ujęciu, miano profesjonalisty wynika przede wszystkim z podejścia do klienta i wykonywanej przez niego pracy.

„Idealny” z marketingowego punktu widzenia profesjonalista (Maister, 2001, s. 27-34):

- jest dumny ze swojej pracy i zależy mu, żeby ją jak najlepiej wykonać,
- uczy się myśleć kategoriami swoich klientów, by jak najlepiej dopasować świadczenie do ich potrzeb,
- wykazuje inicjatywę, wyprzedzając potrzeby i ułatwiając działanie usługobiorcy,
- potrafi pracować w zespole,
- jest godny zaufania,
- jest uczciwy, prawdomówny i lojalny,
- nieustannie się uczy,
- z chęcią przyjmuje konstruktywną krytykę, wykorzystując wnioski do usprawnienia swojej pracy.

A zatem marketingowe podejście do usług profesjonalnych polega przede wszystkim na rozwiązywaniu problemów usługobiorców. Omawiając aspekt marketingowy, warto zaznaczyć, że w usługach profesjonalnych, w przeciwieństwie do centrów nowoczesnych usług biznesowych, za najbardziej wiarygodny sposób przekazu informacji na temat poszczególnych firm i oferowanych przez nie usług uważana jest „komunikacja z ust do ust”. Rola tego medium jest w usługach profesjonalnych jeszcze większa ze względu na stosunkowo niewielką liczbę potencjalnych uczestników relacji oraz znaczne ograniczenia prawne w zakresie innych form komunikacji i promocji (np. zakaz reklamowania kancelarii prawnych).

### **1.3. Przedsiębiorstwa usług profesjonalnych (PSF) – aspekt biznesowy**

Pojęcie usług profesjonalnych w klasycznym ujęciu znacząco odbiega od działalności nowoczesnych centrów usług biznesowych. Dlatego należy wprowadzić jeszcze jedną perspektywę ujmowania usług profesjonalnych, tj. poprzez działalność tzw. przedsiębiorstw usług profesjonalnych (*professional service firms* – PSF) (Harlacher i Reihlen, 2014; Løwendahl, 2005; Smedlund, 2008; Teece, 2003). W takim ujęciu usługi profesjonalne, mimo że są terminem wprowadzonym z analizy marketingowej, utożsamiane są z usługami biznesowymi (Chłodnicki, 2004, s. 14), tj. usługami związanymi

z obsługą działalności gospodarczej. Szczególnie wyraźnie widać takie podejście w nomenklaturze statystycznej. Od roku 2008 usługi profesjonalne klasyfikowane są w statystykach Eurostatu oraz w PKD łącznie w grupie usług profesjonalnych, naukowych i technicznych, bez definiowania usług *stricte* profesjonalnych. Działalność PSF obejmuje jednak znacznie szerszy zakres usług biznesowych<sup>6</sup>. Kryterium definiującym jest w tym wypadku typ klientów, do których takie usługi są adresowane. Są to usługi skierowane przede wszystkim do przedsiębiorstw (w mniejszej mierze do odbiorców indywidualnych), a ich cechą charakterystyczną jest to, że większość z nich można realizować wewnątrz, w ramach przedsiębiorstwa, lub zlecać zewnętrznej firmie specjalistycznej (Majchrzak, 2012).

Przedsiębiorstwa usług profesjonalnych świadczące usługi biznesowe bardzo dynamicznie się rozwijają (Smedlund, 2008) i odgrywają znaczącą rolę w gospodarkach krajów wysoko rozwiniętych (Toivonen, 2004). Coraz częściej zmagają się one z wyzwaniem, które dotychczas były domeną wielkich międzynarodowych korporacji. Na rozwój dużych przedsiębiorstw usług profesjonalnych wpływ miało wiele trendów, np.: zmiany społeczno-gospodarcze, postępująca globalizacja czy postęp technologiczny. Takie firmy, mimo że świadczą usługi profesjonalne, nie opierają się na klasycznej, opisananej wcześniej profesji, a ich kultura organizacyjna ukształtowana jest w odpowiedzi na potrzeby klientów biznesowych. Dlatego PSF działają inaczej niż „tradycyjni” profesjonalści. Głównym celem działalności jest dla

---

<sup>6</sup> W ramach badań prowadzonych przez polską statystykę publiczną do usług biznesowych zaliczane są następujące działalności usługowe wg Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007):

- z sekcji J *Informacja i komunikacja*: działalność wydawnicza (58), działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana (62), przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi (hosting) i podobna działalność; działalność portali internetowych (63.1);
- sekcja L *Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości*;
- z sekcji M *Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna*: działalność prawnicza, rachunkowo-księgowa i doradztwo podatkowe (69), doradztwo związane z zarządzaniem (70.2), działalność w zakresie architektury i inżynierii, badania i analizy techniczne (71), reklama, badanie rynku i opinii publicznej (73), pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (74);
- z sekcji N *Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca*: działalność związana z zatrudnieniem (78), działalność detektywistyczna i ochroniarska (80), działalność usługowa związana z utrzymaniem porządku w budynkach i zagospodarowaniem terenów zieleni (81), działalność związana z administracyjną obsługą biura i pozostała działalność wspomagająca prowadzenie działalności gospodarczej (82).

nich zysk gospodarczy, a nie spełnianie misji zawodowej. Działalność takich firm jest zatem w mniejszym stopniu zależna od przestrzegania zasad wynikających z kodeksów etyki zawodowej, a częściej od przestrzegania zasad, które wynikają z coraz powszechniejszej akredytacji jakości usług tego typu przedsiębiorstw. Oczywiście, przedsiębiorstwa usług profesjonalnych nadal zachowują warunki tożsame z usługami profesjonalnymi w ujęciu marketingowym, tj. usługi są dostosowywane do indywidualnych potrzeb klientów, są świadczone przez konkretne osoby (ekspertów), a jednym z kluczowych czynników sukcesu jest bezpośredni kontakt eksperta z klientem (Maister, 2006). Ich główną cechą jest jednak oparcie działalności na wiedzy traktowanej zarówno jako zasób przedsiębiorstwa, jak i jako baza usług sprzedawanych klientom (Smedlund, 2008). Pozostałe cechy PSF to: dominacja własności prywatnej; duży udział małych i średnich firm; istotną barierą są wymagania w zakresie kwalifikacji; ważne jest środowisko prawne i ekonomiczne, w jakim działają usługodawcy; mają charakter innowacyjny i wpływają na rozwój wiedzy i technologii; działają na rynkach silnie konkurencyjnych oraz rośnie skala ich umiędzynarodowienia (Zielińska-Głębocka, 2012, s. 96).

W dalszej części przedstawiono działalność polskich centrów nowoczesnych usług biznesowych. Taka koncepcja działalności jest bardzo odległa od „klasycznej” wersji usług profesjonalnych, ale wykazuje pewne podobieństwo do działalności przedsiębiorstw usług profesjonalnych.

## **2. Pojęcie i typy centrów nowoczesnych usług biznesowych**

Działalność nowoczesnych usług biznesowych wpisuje się w szersze zjawiska zachodzące w gospodarce światowej, a mianowicie w proces tzw. serwicyzacji gospodarki oraz delokalizacji potencjału wytwórczego (Szukalski 2007, s. 159). Pierwsze z nich oznacza zwiększenie znaczenia sektora usługowego w gospodarce, jak i rozszerzenie rozmaitych funkcji usługowych w pozostałych sektorach produkcyjnych. W drugim przypadku mamy do czynienia ze zjawiskiem zlecenia niektórych rodzajów usług wykonywanych w ramach przedsiębiorstw produkcyjnych do specjalistycznych firm usługowych. Motywem takiego outsourcingu funkcji usługowych jest przekonanie, że przedsiębiorstwa usługowe, wykorzystując zasadę ekonomii skali, są w stanie świadczyć usługi taniej w porównaniu z kosztami działań własnych danej firmy (Szukalski 2007, s. 159). Centra nowoczesnych usług biznesowych są wyodrębnionymi organizacyjnie podmiotami



zorientowanymi na realizację zleconych czynności, pozwalającymi osiągać oszczędności dzięki konsolidacji i korzyściom skali. Co do zasady, centra te opierają się na outsourcingu, czyli na zleceniu wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym obsługi wybranych procesów koniecznych dla funkcjonowania firmy. Spośród wielu obszarów działania outsourcingu, będących podstawą powstawania centrów nowoczesnych usług, można wyróżnić dwa szczególnie istotne, wchodzące w zakres zainteresowania tego artykułu: BPO oraz SSC (Romanowski i Walkowiak-Markiewicz, 2015, s. 69)<sup>7</sup>.

Działalność BPO (*business process outsourcing*) polega na zleceniu zewnętrznemu dostawcy obsługi wybranych procesów biznesowych, tradycyjnie realizowanych za pomocą wewnętrznych zasobów. Zazwyczaj są to obszary o charakterze strategicznym dla przedsiębiorstwa, ale nienależące do jego kluczowych kompetencji i niebędące treścią jego głównej działalności biznesowej (Romanowski i Walkowiak-Markiewicz, 2015, s. 69).

Nieco inaczej funkcjonują SSC (*shared services centers*), czyli wydzielone centra usług wspólnych, pracujące na zlecenie macierzystej organizacji. Centra SSC realizują wewnętrzne procesy biznesowe dla pozostałych jednostek danej grupy kapitałowej oraz na potrzeby jej klientów. To wewnętrzne lub zewnętrzne jednostki przejmujące część zadań lub procesów przedsiębiorstwa z zakresu finansów, księgowości, zarządzania zasobami ludzkimi, administracji, logistyki, zaplecza bankowego i ubezpieczeniowego (*back-office*), badań rynkowych, wsparcia technologii informacyjnych i komunikacyjnych (IT), charakteryzujące się optymalizacją (redukcją) kosztów i poprawą jakości danej usługi danego przedsiębiorstwa (Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 8 maja 2009 r., par. 8, ust. 2, pkt a, cyt. za: Romanowski i Walkowiak-Markiewicz, 2015, s. 70).

Co istotne, centra usług wspólnych tworzone przez biznes odznaczają się następującymi cechami wspólnymi (Institute of Management Accountants, 2000):

- są niezależnymi organizacyjnie jednostkami prowadzącymi działalność gospodarczą,
- świadczą jasno określone usługi oparte na procesach lub wiedzy na rzecz jednej lub większej liczby jednostek w ramach grupy (np. oddziałów lub spółek),
- dysponują własnymi zasobami,

---

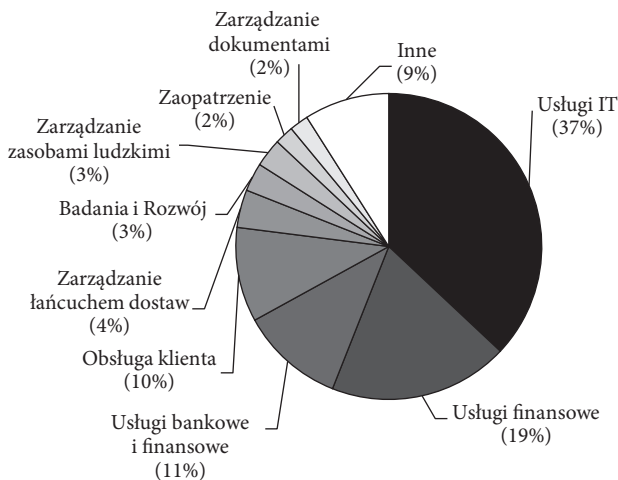
<sup>7</sup> Przejawy profesjonalizacji usług w centrach biznesowych są widoczne również w centrach B+R, które nie wchodzą jednak w zakres przedmiotowy tego artykułu

- działają na podstawie umów o gwarantowanym poziomie świadczenia usług (*service-level agreements* – SLA) zawierane z klientami wewnętrznymi w celu określenia typu, zakresu, ceny oraz jakości świadczonych usług,
- są w pełni odpowiedzialne za zarządzanie własnymi kosztami, jakością oraz terminowością świadczenia usług.

### **3. Dynamika rozwoju centrów nowoczesnych usług biznesowych w Polsce**

Od wejścia do Unii Europejskiej Polska jest coraz ważniejszym miejscem lokowania nowoczesnych usług biznesowych. Jak wynika z najnowszego raportu opublikowanego przez Association of Business Service Leaders in Poland (ABSL) (Górecki i in., 2016, s. 9), w 2016 roku w Polsce funkcjonowało 936 centrów biznesowych (przyjęto szeroką definicję branży, obejmującą również działalność badawczo-rozwojową – BPO, ITO, SSC, KPO) z kapitałem polskim i zagranicznym, zatrudniających 212 tys. osób. Zatrudnienie w branży nowoczesnych usług biznesowych systematycznie wzrasta i biorąc pod uwagę dotychczasowy rozwój branży, można szacować, że w 2020 roku centra usług w Polsce będą zatrudniać co najmniej 300 tys. osób (Górecki i in., 2016, s. 9). Również struktura usług dla biznesu świadczonych w centrach w Polsce charakteryzuje się znacznym zróżnicowaniem (rysunek). Firmy z branży obsługują szeroki wachlarz procesów dla klientów z całego świata reprezentujących różnorodne branże. Zdecydowana większość podmiotów świadczy usługi w zakresie kilku kategorii procesów biznesowych (Górecki i in., 2016, s. 27). Największy udział w strukturze zatrudnienia analizowanych podmiotów mają usługi IT, które świadczy 37% pracowników. Działalność finansowo-księgową generuje 19% zatrudnienia, a usługi finansowe (bankowe, ubezpieczeniowe, inwestycyjne) 11%. Znaczącą rolę w strukturze zatrudnienia odgrywają również – z 10% udziałem – usługi kontaktu z klientem. Łącznie cztery wspomniane kategorie procesów generują ponad 3/4 zatrudnienia w sektorze.

W modelowym ujęciu cechą charakterystyczną działalności firm z branży SSC/BPO jest standaryzacja. W nowoczesnych centrach usług wspólnych wykorzystywane są zestandaryzowane systemy porządkujące proces świadczenia usług i usprawniające wykonanie niektórych usług lub czynności (Rogoziński, 2000, s. 20). Standaryzacja ma na celu zoptymalizowanie procesów wsparcia wewnątrz korporacji i efektywniejsze oraz sprawniejsze



#### Struktura zatrudnienia centrów usług w Polsce w podziale na obsługiwane kategorie procesów

Źródło: opracowanie ABSL (Górecki i in., 2016, s. 28).

świadczenie usług dla procesów biznesowych. Stopniowe odchodzenie od 100% standaryzacji zbliża jednak firmy z branży SSC/BPO do przedsiębiorstw świadczących usługi profesjonalne.

## 4. Elementy wspólne SSC i usług profesjonalnych<sup>8</sup>

Sektor nowoczesnych usług biznesowych stał się znaczącym pracodawcą na polskim rynku, każdego roku tworząc miejsca pracy dla wysoko wykwalifikowanych kadr. Wysoki wzrost zatrudnienia w branży w ostatnich latach sytuuje nowoczesne usługi dla biznesu jako najszybciej rosnącą branżę gospodarki w Polsce. W działalności firm sektora BPO/SSC zauważyć można coraz więcej elementów umożliwiających przejście ze schematycznej działalności opartej na outsourcingu i obsłudze wyłącznie klientów wewnętrznych, na działalność mającą cechy usług profesjonalnych. Przede wszystkim, coraz bardziej popularny staje się tzw. hybrydowy model świadczenia usług, a to znaczy, że centra usług wspólnych są zarządzane jako odrębne organizacje i obsługują zarówno firmę macierzystą,

<sup>8</sup> Inną koncepcję przejścia od usług biznesowych do usług profesjonalnych poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi zaprezentowali Ulrich i Grochowski (2012).

jak i klientów zewnętrznych. Kontakt z tymi ostatnimi pozwala na przyjęcie perspektywy usługobiorcy i stosowanie relacyjnego marketingu usług (zarządzania marketingowego), który uznać można za idealną płaszczyznę analizy dla świadczących usługi profesjonalne<sup>9</sup>. Podkreślenie znaczenia klienta w procesie świadczenia usług wpływa też na sposób kształtowania koncepcji zarządzania ich jakością, a punkt ciężkości w tym obszarze coraz częściej jest przenoszony z dążenia do przestrzegania standardów, powtarzalności, realizacji norm w kierunku indywidualizacji świadczenia i doskonalenia obsługi klienta. Dzięki powyższemu możliwe jest stworzenie kultury organizacyjnej nastawionej przede wszystkim na obsługę klientów zewnętrznych (Schulz i Brenner, 2010). Potencjalnie pozwala to pracownikom na odejście od 100% standaryzacji każdego procesu i umożliwia budowanie niezależności i rozpatrywanie coraz trudniejszych jednostkowych przypadków. Usługi świadczone przez firmy z sektora SSC/BPO, podobnie jak usługi profesjonalne, stają się coraz bardziej heterogeniczne (zmienne), co sprawia, że przebieg procesu ich świadczenia jest uzależniony od wielu zmiennych i pozostających poza kontrolą przedsiębiorstwa czynników, takich jak: zachowanie personelu, zachowanie klienta, zachowanie innych klientów, od miejsca i czasu świadczenia oraz czynników zewnętrznych. Trudno jest zatem zapewnić powtarzalność (identyczność) świadczenia w każdej sytuacji usługowej (Mazur, 2001, s. 24). O rosnącej niezależności i profesjonalizacji może świadczyć też stworzenie polityki wyceny własnych usług (będące wynikiem poszerzania działalności) oraz transparentnych zasad prowadzenia działalności dla klientów zewnętrznych (Schulz i Brenner, 2010). Obecnie te czynności są podstawą działalności prowadzonej przez centra usług wspólnych.

Innym niezwykle istotnym spoiwem w działalności firm z sektora SSC/BPO oraz świadczących usługi profesjonalne jest wiedza, a ściślej mówiąc to, że oba koncepty są oparte na wiedzy. Znaczącą rolę wiedzy i to, że jest ona podstawowym kryterium lokalizacji zagranicznych centrów, potwierdzają aktualne trendy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce (Górecki i in., 2016, s. 32) takie jak rozszerzenie portfela usług i udziału zaawansowanych, wiodących zadań w strukturze usług realizowanych w centrach oraz to, że w ostatnich latach większość procesów biznesowych wspieranych przez centra usług charakteryzuje się wysokim

---

<sup>9</sup> Dotychczasowa praktyka wskazuje, że w nowoczesnych centrach usług wspólnych marketing najczęściej był skoncentrowany na sterowanych przez centralę masowych działaniach promocyjnych, a nie zawsze dostrzegana była nadrzędna rola usługobiorcy.

stopniem dojrzałości, co wskazuje na znaczące zwiększenie poziomu transformacji organizacji pracy i kompleksowości wykonywanych zadań oparte na wiedzy. Co prawda wiedza jest często odmiennie rozumiana (w „czy-tych” usługach profesjonalnych głównie wiedza osoby profesjonalisty, a w SSC/BPO często też *know-how*), ale raz jeszcze należy podkreślić rosnące znaczenie w działalności centrów usług wspólnych oraz PSF wiedzy specjalistycznej oraz znajomości wielu języków obcych. Oczywiście, należy pamiętać o jeszcze jednej różnicy. W usługach profesjonalnych skutkiem włączenia klienta w proces przepływu wiedzy jest brak możliwości sprzedaży temu samemu odbiorcy tej samej ekspertyzy po raz drugi. Jest to istotna różnica, gdyż w sektorze SSC/BPO najchętniej powtarza się cały czas te same schematy postępowania.

Zauważalnym trendem, który upodabnia sektor SSC/BPO do usług profesjonalnych, jest również zmiana podejścia do outsourcingu. Obserwując zmiany w sektorze, w ostatnich kilkunastu latach, można zauważyć następującą sekwencję działań – od poszukiwania oszczędności do pozyskiwania wysoko kwalifikowanych specjalistów. A zatem outsourcing polegający głównie na wypracowywaniu oszczędności czy też doraźnych usprawnień zmienia się w *smartsourcing*, czyli inteligentną wersję *outsourcingu* (Roloff, 2008), umożliwiającego dotarcie do odpowiednio wykształconych wykonawców.

Ciekawą płaszczyzną analizy służącej znalezieniu elementów wspólnych pomiędzy koncepcjami centrów nowoczesnych usług biznesowych oraz usług profesjonalnych stanowi również odwołanie do specyfiki SSC w organizacjach sektora publicznego. Właściwa usługom profesjonalnym orientacja na dobro wspólne konstytuujące sferę publiczną (Rogoziński, 2009, s. 35) zachęca do poszukiwania bardziej skutecznych i efektywnych form zarządzania organizacjami usług publicznych. Centra usług wspólnych nie tylko są w tym wypadku generującym oszczędności narzędziem outsourcingowym, ale też pomagają w realizacji idei wspólnego działania, opartego na koncepcji New Public Management (Świetla, 2017, s. 133). Dzięki temu można zauważyć wiele korzyści, na przykład: poprawę jakości zarządzania, ujednolicenie struktur organizacyjnych, redukcję powielanych funkcji i skoncentrowanie ich w jednym miejscu czy lepszą kontrolę i szybkość podejmowania decyzji (Świetla, 2017, s. 131).

## Podsumowanie

W artykule opisano dwie koncepcje prowadzenia działalności gospodarczej w sektorze usług: centra nowoczesnych usług biznesowych oraz usługi profesjonalne (przedsiębiorstwa usług profesjonalnych). Co do zasady koncepcje te są oparte na odmiennych założeniach teoretycznych. Specyfika usług profesjonalnych polega na uwypukleniu głównej roli usługobiorcy i jego wiedzy, natomiast nowoczesne usługi biznesowe tradycyjnie były oparte na outsourcingu, standaryzacji – dążeniu do identyczności świadczeń, akcentowaniu głównej roli *know-how* i umniejszaniu roli człowieka. Obie koncepcje mają jednak wiele cech wspólnych oraz uzupełniają się w niektórych aspektach. Możliwe było zatem wskazanie wspólnej płaszczyzny. Została ona wyprowadzona z aktualnych trendów na rynku SSC/BPO polegających na wprowadzeniu orientacji marketingowej (relacyjnej) oraz obsłudze, oprócz klientów wewnętrznych, również zewnętrznych, a także dzięki wprowadzeniu kategorii przedsiębiorstwa usług profesjonalnych (PSF) świadczącego usługi biznesowe i opartego na wiedzy. W ostatniej części krótko podkreślono również znaczenie analizowanego problemu w odniesieniu do specyfiki sektora usług publicznych. Zagadnienie to zostanie rozwinięte szerzej w przyszłych badaniach prowadzonych przez autora.

## Bibliografia

- Chłodnicki, M. (2004), *Usługi profesjonalne. Przez jakość do lojalności klientów*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Gnusowski, M. (2014). Franczyza w perspektywie usług profesjonalnych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 354, 94-103. <http://dx.doi.org/10.15611/pn.2014.354.09>
- Górecki, J. i in. (2016). *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w 2013 roku*. Raport opracowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych ABSL.
- Hajduk-Kasprowicz, E. (2014), *Usługi profesjonalne, profesjonalności, profesje*. Pobrane z: <http://www.relacjeb2b.pl/uslugi-profesjonalne/uslugi-profesjonalne/>
- Hall, R. H. (1986), *Dimensions of work*, Beverly Hills-London-Delhi: Sage.
- Harlacher, D. i Reihlen, M. (2014). Governance of professional service firms: A configurational approach, *Business Research*, 7(1), 125-160.
- Institute of Management Accountants, (2000). *Implementing shared services centers*. Pobrane z <http://imanet.org.cn>

- Jemielniak, D. (2005). Kultura: zawody i profesje. *Prace i Materiały Instytutu Studiów Międzynarodowych SGH*, 32, 7-22.
- Kwiatkowski, S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Løwendahl, B. R. (2005). *Strategic management of professional service firms* (3rd ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Maister, D. (2001), *Prawdziwy profesjonalizm*. Warszawa: Studio Emka.
- Maister, D. (2006). *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Gliwice: Onepress.
- Majchrzak, M. (2012). *Konkurencyjność przedsiębiorstw podsektora usług biznesowych w Polsce. Perspektywa mikro-, mezo- i makroekonomiczna*, Warszawa: CeDeWu.
- Malik, R. (2013). Przenoszenie usług biznesowych do Polski: uwarunkowania, przebieg i skutki procesu. *Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace*, 1, 203-223.
- Mazur, J. (2001), *Zarządzanie marketingiem usług*. Warszawa: Difin.
- Nordenflycht, A. von (2010). What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firms. *Academy of Management Review*, 35(1), 155-174. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.45577926>
- Rogosiński, K. (2000), *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Rogosiński, K. (2009), *Zarządzanie profesjonalną praktyką medyczną*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Roloff, T. (2008). *Smartsourcing*. Oakland: F+W Media Inc.
- Romanowski, R. i Walkowiak-Markiewicz, K. (2015). Znaczenie centrów nowoczesnych usług biznesowych dla rozwoju metropolii w Polsce. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 3(8), 67-88.
- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 8 maja 2009 r. w sprawie udzielania pomocy finansowej dla inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013, Dz.U. nr 75, poz. 638.
- Schein, E. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9(2), 1-16.
- Schulz, V., Brenner, W. (2010). Characteristics of shared services centres. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210-219.
- Smedlund, A. (2008). Identification and management of high-potential professional services. *Management Decision*, 46(6), 864-879. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740810882644>
- Soalheira, J. i Timbrell, G. (2014). *What is shared services? In shared services as a new organizational form*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. <http://dx.doi.org/10.1108/S1877-636120140000013004>
- Świetla, K., (2017). *Współczesne koncepcje adaptacji rozwiązań rachunkowości i rewizji finansowej w kontekście gospodarki opartej na usługach*. Warszawa: Difin.

- 
- Szczukocka, A. (2012). Wpływ usług biznesowych na rozwój gospodarki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, 736(55), 153-167.
- Szukalski, S. (2007). Transgraniczny transfer usług biznesowych. Potencjał i szanse polskiej gospodarki. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, 213, 159-181.
- Toivonen, M. (2004). Foresight in services: possibilities and special challenges. *The Service Industries Journal*, 24(1), 79-98. <http://dx.doi.org/10.1080/02642060412331301142>
- Teece, D. J. (2003). Expert talent and the design of (professional services) firms, *Industrial & Corporate Change*, 12(4), 895-916.
- Ulrich, D. i Grochowski, J. (2012). From shared services to professional services. *Strategic HR Review*, 11(3), 136-142. <http://dx.doi.org/10.1108/14754391211216850>
- Zielińska-Głębocka, A. (2012). *Współczesna gospodarka światowa*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.