

Katarzyna Budzyńska

Centra zewnętrznej obsługi biznesu i ośrodki usług wspólnych w rozwoju polskiej gospodarki

Ekonomiczne Problemy Usług nr 89, 40-49

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

KATARZYNA BUDZYŃSKA

Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie

CENTRA ZEWNĘTRZNEJ OBSŁUGI BIZNESU I OŚRODKI USŁUG WSPÓLNYCH W ROZWOJU POLSKIEJ GOSPODARKI

Wprowadzenie

W krajach zachodnich outsourcing jest integralną częścią wielu przedsiębiorstw. W Polsce natomiast jest postrzegany jako efektywne narzędzie biznesowe, które wpływa na poprawę wydajności, konkurencyjności oraz efektywności. Ułatwia to rozwój gospodarczy każdej firmy bez względu na jej wielkość i prowadzoną działalność.

Coraz częściej przedsiębiorstwa zlecają zadania outsourcingowe innym państwom bliskim kulturowo i geograficznie – z krajów Europy Zachodniej do Europy Środkowo-Wschodniej. Z taką sytuacją można się spotkać w Polsce, gdzie lokowane są centra usługowe, w których pracuje się na rzecz klientów głównie z Europy Zachodniej. Wpływ na to mają zasoby i jakość siły roboczej, w tym wykształcenie kadry, koszty prowadzenia działalności gospodarczej, klimat inwestycyjny, stan infrastruktury oraz jakość życia.

Przedsiębiorstwa, które są świadome wartości, jakie niesie ze sobą wiedza specjalistyczna i perfekcja, chętnie nabywają je jako towar, ponieważ utrzymanie wysokiego poziomu wiedzy i perfekcjonizmu w każdym obszarze funkcjonalnym przedsiębiorstwa jest zbyt kosztowne. Dlatego też outsourcing staje się podstawową strategią prowadzenia działalności gospodarczej¹. W 1923 r., Henry Ford stwierdził, że „jeśli jest coś, czego nie potrafimy zrobić wydajniej, ta-

¹ M. Cook, *Outsourcing funkcji personalnych*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003, s. 38.

niej i lepiej niż konkurencji, nie ma sensu, żebyśmy to robili, i powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto zrobi to lepiej niż my”. Z takiego modelu współpracy wynikają korzyści finansowe i operacyjne, które są już dostrzegane nie tylko przez duże korporacje, ale także przez podmioty z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Dlatego też wiele z nich decyduje się na współpracę z centrami usług outsourcingowych w różnych częściach świata. Najbardziej znane lokalizacje w tym obszarze to: Filipiny, Chiny, Tajlandia, Indie i Wietnam. Polska plasuje się na siódmej pozycji rankingu Top Countries for outsourcing stworzonego przez A.T. Kearney, który określa najatrakcyjniejsze państwa dla inwestycji outsourcingowych². Celem artykułu jest określenie, co to jest BPO i SSC. Autor przedstawia powody lokowania Centrów w Polsce oraz korzyści, jakie z tego wynikają.

1. Centra BPO/SSC

W Polsce w bardzo szybkim tempie powstają centra BPO/SSC. Polskie oraz zagraniczne przedsiębiorstwa doceniają zalety centrów usług biznesowych. Pozwalają im na oszczędność i profesjonalizację świadczonych usług, umożliwiają im również na ustandaryzowanie wielu procesów, co wpływa na poprawę wydajności³.

Najbardziej popularnymi usługami, które są świadczone przez centra usług są: IT (*Information Technology*), *Call Center* – centrum telefoniczne wyspecjalizowane w pasywnym zbieraniu zgłoszeń (*inboundcall*) lub aktywnym kontakcie z klientem (*onboundcall*), księgowość oraz HR (*Human Resources*)⁴.

Ze względu na lokalizację, centra pracujące w trybie BPO/SSC dzieli się na:

- *offshoring* – współpraca z firmami na całym świecie,
- outsourcing krajowy (*onshore outsourcing*) – współpraca z firmą usługową na terenie kraju,

² A.T. Keraney, *Top Countries for outsourcing stworzonego przez A.T. Kearney*, <http://www.businessweek.com/> (10.2011).

³ Ł. Gajewski, *Centra usług wspólnych po polsku*, „Outsourcing Magazine” 01.01.2011, nr 1, s. 24.

⁴ D. Ciesielska, *Offshoring usług wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009, s. 40.

- outsourcing po sąsiedzku (*nearshoring*) – w Polsce jest to współpraca z firmą europejską albo tylko z firmą z Europy Środkowej lub Wschodniej (CEE)⁵.

Często BPO/SSC jest używane zamiennie lub łącznie, jednak nie są tym samym. Podłożem różnicującym te dwa rodzaje centrów to typ klienta, dla którego świadczone są usługi. Ze względu na zasięg prowadzonej działalności zazwyczaj rozróżnia się dwa typy centrów nowoczesnych usług dla biznesu – Business Process Outsourcing (BPO) oraz Shared Services Centers (SSC). Przedsiębiorstwa BPO są nastawione na klientów zewnętrznych, przyjmując od nich realizację wybranych procesów biznesowych, z kolei SSC są jednostkami wyizolowanymi w ramach danej firmy i działają na rzecz macierzystej organizacji. Coraz częściej różnice między BPO a SSC są zacierane przez praktykę rynkową. Jednostki typu SSC ewoluują w kierunku organizacji hybrydowych typu SSC/BPO, które łączą funkcje centrów BPO i SSC, świadczących usługi zarówno dla firm zewnętrznych, jak i dla oddziałów spółki macierzystej⁶.

Prekursorami w tej dziedzinie były przedsiębiorstwa o profilu produkcyjnym, jak chociażby Coca Cola, która znaczną część zarządzania łańcuchem dostaw zleciła zewnętrznej firmie. Przedsiębiorstwa nawiązujące współpracę z firmami świadczącymi usługi BPO mają dużą szansę na uzyskanie znacznych oszczędności z tytułu przeniesienia zadań, niezwiązanych bezpośrednio z ich główną działalnością. Wydzielenie zaplecza *back-office* do firmy zewnętrznej sprawia, że przedsiębiorstwo może w pełni oddać się swojej głównej działalności, pozostawiając swoje procesy w rękach specjalistów.

Światowym potentatem branży BPO są Indie. Ponadto rynek usług BPO jest zdominowany przez takie kraje jak: Filipiny, Tajlandia czy Chiny. Natomiast polski rynek usług outsourcingowych od paru lat intensywnie się rozwija⁷. Korzyści płynące z lokowania przedsiębiorstw outsourcingowych w Polsce, to m.in.: wpływy do budżetu państwa z tytułu podatków, przyciąganie kolejnych inwestycji, spadek bezrobocia. Firmy, które zajmują się BPO potrzebują m.in. odpowiedniej lokalizacji dla swojej działalności. Dlatego też, największe

⁵ M.J. Power, K.C. Desouza, C. Bonifazi, *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, Drukarnia Wydawnicza im. W.L. Anczyca SA, Kraków 2008, s. 30–31.

⁶ Ł. Gajewski, *Centra usług wspólnych po polsku...*, s. 24–25.

⁷ K. Jezierska, *Geneza powstania BPO w Polsce część I*, 2011, <http://www.outsourcingportal.pl/> (10.2011).

centra BPO tworzą się w dobrze skomunikowanych w skali krajowej, dużych ośrodkach akademickich.

2. BPO/SSC w Polsce

Polska ma duży potencjał do utworzenia wyspecjalizowanych centrów usług outsourcingowych. Sektor ten zaczął się kształtować ok. osiem lat temu, głównie w formie międzynarodowych centrów usług księgowych, finansowych i typu IT. Mocną stroną Polski w przyciąganiu tego typu projektów jest korzystny klimat inwestycyjny, wysokie kwalifikacje polskich pracowników oraz rozwój nowoczesnego rynku biurowego.

Jak pokazują badania, rośnie lista nowych lokalizacji w ramach mniej znanych miast na terenie Europy Środkowo-Wschodniej, które są konkurencją dla bardziej dojrzałych liderów BPO/SSC. Nowe lokalizacje są atrakcyjniejsze finansowo oraz oferują większą dostępność wykwalifikowanej kadry niż lepiej rozwinięte rynki, takie jak Kraków, Praga, Budapeszt i Bratysława. Są to lokalizacje z największym doświadczeniem w obszarze BPO, ale jednocześnie najdroższe – mają zdolność do przyciągania usług z większą wartością dodaną. Natomiast miasta takie jak: Bukareszt, Sofia, Kluż i Warna – mają mniejsze doświadczenie w branży BPO/SSC, lecz są tańsze – przyciągną mniej skomplikowane usługi (tab. 1). Umiejscowienie miast w macierzy wynika z kosztów związanych z utworzeniem działalności BPO/SSC oraz masy krytycznej.

Tabela 1

Pozycja miasta a funkcje BPO/SSC

| Pozycja | Funkcja BPO/SSC | Miasta |
|-------------|---|--|
| Lewa dolna | niskie koszty, mało skomplikowane funkcje: przetwarzanie transakcji i płać, DTP, centra obsługi klienta | Kijów, Lublin, Toruń, Rzeszów, Bydgoszcz, Olsztyn, Kluż, Szczecin, Ryga, Belgrad, Warna, Wilno |
| Lewa górna | niskie koszty, średnio skomplikowane funkcje: planowanie zasobów przedsiębiorstwa, zarządzanie reklamacjami, ogólne usługi wspólne i hosting, projektowanie sieci | St Petersburg, Bukareszt, Sofia |
| Prawa górna | średnie koszty, wysoko skomplikowane funkcje: zarządzanie relacjami z klien- | Praga, Budapeszt, Bratysława, Warszawa, Kraków, Wrocław |

| Pozycja | Funkcja BPO/SSC | Miasta |
|-------------|--|---|
| | tem, HR i rekrutacja, analizy biznesowe i raportowanie finansowe, analiza ryzyka, nauczanie cyfrowe, szkolenia z obsługi produktu, usługi wspierania przedsiębiorstwa, usługi integracyjne | |
| Prawa dolna | średnie koszty, mało skomplikowane funkcje: w stosunku do innych miast, te lokalizacje oferują najmniej atrakcyjną opcję z perspektywy doświadczenia i kosztów. | Zagrzeb, Łódź, Gdańsk, Brno, Poznań, Katowice, Tallin |

Źródło: Colliers International, *Europa Środkowo-Wschodnia atrakcyjna dla inwestycji BPO i SSC*, 17.02.2010, <http://www.muratorplus.pl> (01.2012).

W Polsce znajduje się 10 dużych ośrodków akademickich, a liczba studentów oscyluje wokół 2 milionów, co daje szerokie możliwości wyboru lokalizacji firmom zainteresowanym inwestycjami w sektorze usług. Sektor usług zyskuje coraz większe znaczenie w życiu gospodarczym Polski. Staje się jednym z ważniejszych źródeł innowacji oraz rosnącej efektywności przedsiębiorstw. W ten sposób Polska ma szansę stać się nowoczesnym zapleczem biznesowym w Europie.

W ostatnim czasie opublikowano badania i raporty, z których wynika, że Polska znajduje się w europejskiej czołówce pod względem lokowania inwestycji zagranicznych, w tym centrów BPO/SSC. Według raportu z 2010 roku przygotowanego przez firmę DIS, gdzie dokonano analizy 750 centrów usług w Europie Środkowo-Wschodniej, wykazano, że Polska pod względem liczby centrów usług BPO/SSC oraz utworzonych miejsc pracy zajęła pierwsze miejsce. W ciągu ostatnich pięciu lat największe miasta doświadczyły dynamicznego napływu inwestycji usługowych. Aktualnie w sektorze nowoczesnych usług zatrudnionych jest blisko 50 tys. wykwalifikowanych pracowników, którzy specjalizują się w IT, usługach księgowości i finansowych.

W 2010 roku Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce przygotował raport, według którego Warszawa znalazła się na pierwszym miejscu z największą liczbą utworzonych centrów usług. Miastem charakteryzującym się największym zatrudnieniem w tym sektorze jest natomiast Kraków, w którym pracę znalazło blisko 9 tys. pracowników, Warszawa znalazła się na drugim miejscu, z 6,8 tys. zatrudnionych, a Wrocław na trzecim z 4,5 tys. osób pracujących w sektorze, nieco ponad 2 tys. zatrudnionych pracuje w Łodzi i Po-

znaniu. Granicę tysiąca osób pracujących w tym sektorze przekroczyły także Katowice oraz Gdynia, a w pozostałych miastach, w których znajdują się centra usług, zatrudnienie w sektorze BPO/SSC nie przekracza tysiąca osób.

Międzynarodowe koncerny, które funkcjonują w sektorze usług (BPO/SSC), obniżają koszty pracy, a jednocześnie korzystają z często silniejszego potencjału ludzkiego znajdującego się w danym państwie. Jednak niższe koszty operacyjne nie są głównym czynnikiem motywującym firmy do tworzenia projektów typu BPO/SSC. Potencjał ludzki, tzw. *HR pool*, czyli dostępność oraz jakość wysoko wykwalifikowanej kadry, prognozy makroekonomiczne dla kraju stają się priorytetowymi czynnikami decydującymi o wyborze miejsca inwestycji.

Można zaobserwować dużą rywalizację o projekty usługowe nie tylko z innymi państwami regionu, ale także z państwami azjatyckimi. Wysoka jakość pracy, bliskość kulturowa, znajomość języków obcych czy też mniejsza różnica czasowa, wpływa na wybór Polski jako lokalizacji centrów usług BPO/SSC⁸.

3. Przykłady Centrów BPO/SSC w Polsce

W tabeli 2 przedstawiono przykłady Centrów BPO i SSC w Polsce oraz przedmiot ich działalności.

Tabela 2

Przykłady przedsiębiorstw zajmujących się outsourcingiem w Polsce.

| Przedsiębiorstwo | Miasto | Przedmiot działalności |
|------------------|------------------|--|
| Genpact | Lublin, Warszawa | Usługi outsourcingowe, callcenter, usługi, technologie i zarządzanie procesami biznesowymi dla firm |
| Google | Wrocław, Kraków | Wrocław – centrum innowacji, Kraków – centrum badawczo-naukowe |
| Arvato Services | Poznań | Zarządzanie bazami danych, korespondencja masowa (<i>lettershop</i>), wysyłka i dystrybucja produktów (logistyka), telefoniczna obsługa klienta (<i>contactcenter</i>), usługi finansowe |

⁸ J. Manikowska, *BPO/SSC*, <http://www.paiz.gov.pl/> (10.2011).

| Przedsiębiorstwo | Miasto | Przedmiot działalności |
|--------------------------|------------------|---|
| Reuters | Gdańsk | Przetwarzanie informacji danych o rynkach kapitałowych i spółkach z całego świata, danych makroekonomicznych oraz informacji z banków i instytucji finansowych (kursy walut, notowania) |
| SAS Institute | Warszawa | Analityczne przygotowanie danych, integracja danych w czasie rzeczywistym, federacja danych itd. |
| The Gillette Company | Dąbrowa Górnicza | Magazyn wysokiego składowania, zaopatrywanie klientów Gillette |
| DHL Logistics | Dąbrowa Górnicza | Magazyn wysokiego składowania – składowanie towarów, konfekcjonowanie, oklejanie, przepakowanie produktów pod potrzeby poszczególnych sieci handlowych, specjalne pakowanie produktów do celów promocyjnych, pakowanie wyrobów |
| SAP | Łódź | Zarządzanie relacjami z klientami (CRM), obsługa finansowa (FI), hurtowanie danych (BW), zarządzanie inwestycjami (IM) i inne; druga funkcja Centrum – ośrodek referencyjny dla administracji państwowej |
| Infosys BPO | Łódź | Usługi outsourcingowe z zakresu: finanse i księgowość, Order Management, Master Data Management, zamówień, LogisticClaim Handling, Business Transformation Services, audyt wewnętrzny oraz SOX, planowania i analizy finansowej, obsługa ubezpieczeń, obsługa klienta |
| Electrolux | Kraków | Centrum Usług Finansowo-Księgowych, Globalny zespół IT, Dział Instrukcji Obsługi, Globalne Zarządzanie Nieruchomościami oraz Dział Płac na Polskę |
| Delphi | Kraków | Ośrodek B + R – układy zawieszenia do samochodów dla takich producentów aut m.in. jak Daimlera Chryslera czy BMW |
| Business Solution Polska | Bielsko-Biała | Usługi księgowe i administracyjno-personalne dla polskiej części Fiata. Nowy oddział zajmie się przetwarzaniem danych dla kontrahentów w Niemczech, Francji, Włoszech, Hiszpanii i Belgii |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://www.um.lublin.pl>, <http://pl.wikipedia.org>; <http://www.arvato.pl/>; *Reuters Group inwestuje w Gdańsku*, <http://gospodarka.gazeta.pl>; <http://www.sas.com/>; R. Solski, I. Dessoulavy-Gładysz, E. Socha, *Gillette i DHL otwierają centrum dystrybucyjne*, <http://www.paiz.gov.pl/>; E. Kwiecień, L. Dzierżawski, *Centrum kompetencyjne SAP w Łodzi otwarte*, <http://www.sap.com/>; <http://infosysbpo.eu>; <http://newsroom.electrolux.com>; *Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA*, *Polska – kraj o najwyższej liczbie studentów*, <http://www.exporter.pl/>.

Podsumowanie

Polska ma szansę stać się liderem w napływie BIZ do sektora nowoczesnych usług, ponieważ jako jedyny region w Europie spełnia równocześnie wszystkie wymagane kryteria, takie jak: niskie koszty pracy, dostępność wykwalifikowanej oraz wszechstronnie wykształconej siły roboczej, najwyższy w regionie wzrost gospodarczy, znajomość języków obcych oraz rozwinięta infrastruktura telekomunikacyjna. Duża większość centrów usług ulokowana jest w dużych miastach, które są jednocześnie dużymi ośrodkami akademickimi. Pod względem liczby działających centrów przoduje Kraków, Łódź, Wrocław i Warszawa, ale mniejsze ośrodki takie jak Olsztyn, czy Bielsko-Biała również z powodzeniem przyciągają inwestorów o podobnym profilu.

Obraz polskiej branży logistyczno-magazynowej zmienia się, 80% nowoczesnych magazynów usytuowano wokół Warszawy. Jednak dzięki m.in. pomocy finansowej z Unii Europejskiej na budowę i modernizację dróg i kolei, proporcja ta będzie się zmieniać na korzyść innych regionów. Dzięki zagranicznym firmom, dla których Polska jest miejscem późniejszej ekspansji na wschód, zapotrzebowanie na nowoczesne magazyny poza stolicą będzie rosło. Aktualnie konkurencją dla Warszawy jest Piotrków Trybunalski, który jest położony na przecięciu się ważnych szlaków komunikacyjnych. Ważnymi ośrodkami magazynowania mają się stać również Łódź, Poznań, Gdańsk, Katowice i Wrocław oraz inne mniejsze miasta o strategicznej lokalizacji⁹.

Wśród najważniejszych korzyści, jakie wynikają z lokowania firm outsourcingowych w Polsce, należy wymienić przyciąganie kolejnych inwestycji, dodatkowe wpływy do budżetu państwa z tytułu podatków, spadek bezrobocia, a także pobudzenie różnego rodzaju inicjatyw społecznych. Wiele firm outsourcingowych jest zaangażowanych w różnego rodzaju inicjatywy społeczne oraz ochronę środowiska.

Reasumując, silną stroną Polski, na tle innych państw, są wysoko wykwalifikowane kadry, wysoki poziom kształcenia na uczelniach wyższych, znajomość języków obcych oraz stabilna sytuacja makroekonomiczna kraju.

⁹ Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA, *Polska – kraj o najwyższej liczbie studentów*, <http://www.exporter.pl/> (10.2011).

Literatura

- Ciesielska D., *Offshoring usług wpływ na rozwój przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2009.
- Cook M., *Outsourcing funkcji personalnych*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2003.
- Europa Środkowo-Wschodnia atrakcyjna dla inwestycji BPO i SSC, Colliers International, 17.02.2010, <http://www.muratorplus.pl> (01.2012).
- Gajewski Ł., *Centra usług wspólnych po polsku*, „Outsourcing Magazine” nr 1, 01.01.2011.
- Jezierska K., *Geneza powstania BPO w Polsce część I*, 2011, <http://www.outsourcingportal.pl/> (10.2011).
- Keraney A.T., *Top Countries for outsourcing stworzonego przez A.T. Kearney*, <http://www.businessweek.com/> (10.2011).
- Manikowska J., *BPO/SSC*, <http://www.paiz.gov.pl/> (10.2011).
- Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A., *Polska - kraj o najwyższej liczbie studentów*, <http://www.exporter.pl/> (10.2011).
- Power M.J., Desouza K.C., Bonifazi C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, Drukarnia Wydawnicza im. W. L. Anczyca SA, Kraków 2008.
- <http://www.arvato.pl>.
- <http://www.exporter.pl>.
- <http://gospodarka.gazeta.pl>.
- <http://infosysbpoeuropa.eu>.
- <http://www.paiz.gov.pl>.
- <http://www.sas.com/>.
- <http://www.sap.com>.
- <http://newsroom.electrolux.com>.
- <http://www.um.lublin.pl>.
- <http://pl.wikipedia.org>.

BPO/ SSC CENTRES AS A DEVELOPMENT OPPORTUNITY FOR POLISH ECONOMY**Summary**

Often it is a company strategic decision to outsource some of its service functions to external Business Process Outsourcing (BPO) centres or Shared Service Centres (SSC). Outsourcing skills, technologies and personnel may considerably improve the

operational effectiveness by allowing the business to focus on their core competencies. Popularity of the concept of BPO and SSC provokes many questions. What is BPO and SSC? Why Centers are located in Poland? What are the benefits of locating Centers in Poland? In this article the author will attempt to answer these questions.

Translated by Katarzyna Budzyńska