Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 64, nr 7

Agnieszka Maciejczyk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów
e-mail: agnieszka.maciejczyk@ue.wroc.pl
tel. 887 333 103

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami w sektorze usług biznesowych w Polsce

Streszczenie. *W artykule została przybliżona problematyka sieci powiązań między przedsiębiorstwami na przykładzie dynamicznie rozwijającego się sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Ukazuje relacje pomiędzy centrami usług biznesowych, przesłanki i korzyści wynikające ze współpracy na różnych płaszczyznach. W opracowaniu podjęto próbę określenia kierunków rozwoju powiązań centrów usług biznesowych w przyszłości.*

Słowa kluczowe: *outsourcing, współpraca, relacje, sieć.*

Wprowadzenie

W warunkach gospodarki globalnej, wzmożonej konkurencji, zmienności otoczenia przedsiębiorstwa, aby przetrwać, muszą podejmować nowe kierunki i formy współpracy. Potrzeba prowadzenia wspólnych projektów, wymiany wiedzy, dzielenia się własnością intelektualną, wraz z jednoczesnym postępem technologicznym, spowodowała, że nastąpił szeroki rozwój formalnych i nieformalnych sieci. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie płaszczyzn współpracy oraz relacji pomiędzy przedsiębiorstwami typu BPO/SSC oraz próba nakreślenia rozwoju współpracy w sektorze w przyszłości. Badania obejmują studia literaturowe z zakresu współdziałania przedsiębiorstw i outsourcingu. Masowe zjawisko tworzenia sieci relacji w ostatnich trzech dekadach wywołało

potrzebę szczegółowych badań w tym zakresie. Nauki o zarządzaniu doceniły rolę sieci w tak wielkim stopniu, że mówi się o gospodarce opartej na sieciach, jako kolejnym wyróżniku współczesności[1]. Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest również stosunkowo nową i prężnie rozwijającą się branżą w Polsce. Stąd, mimo konkurencji pomiędzy przedsiębiorstwami, można zaobserwować interesujące sieci powiązań między nimi.

1. Outsourcing nowoczesnych usług finansowych w Polsce – geneza i rozwój

„Outsourcing" (po raz pierwszy użyto tego terminu już w 1979 r.[2]) jest w ostatnich latach metodą bardzo popularną i obecną w każdej dziedzinie gospodarki[3]. Rozumiany jako wydzielanie ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa niektórych realizowanych przez nie samodzielnie funkcji i przekazanie ich do wykonania innym podmiotom[4] staje się jedną z podstawowych strategii prowadzenia działalności gospodarczej. Wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych, takich jak: konkurencja, ciągłe dążenie do optymalizacji czy globalizacja stawiają coraz więcej przedsiębiorstw przed takim wyzwaniem. Outsourcing jest szansą na obniżenie kosztów, metodą wzrostu efektywności i konkurencyjności, pozwala na koncentrację na działalności podstawowej[5].

BPO i SSC są często używane zamiennie lub łącznie, jednak nie są tym samym. Podłożem różnicującym te dwa rodzaje centrów jest 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[6]. Coraz częściej

[1] W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012, s. 13.

[2] M.J. Radło, *Offshoring i outsourcing. Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH , Warszawa 2013, s. 19.

[3] M.F. Cook, *Outsourcing funkcji personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 38.

[4] M. Trocki, *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 13.

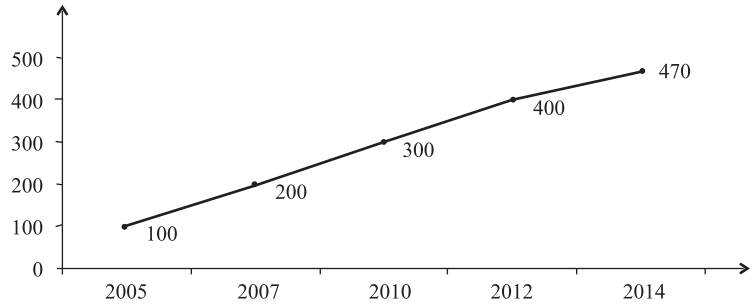
[5] A. Grycuk, *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „Infos" 2014, nr 3(163), s. 1.

[6] K. Budzyńska, *Centra zewnętrznej obsługi biznesu i ośrodki usług wspólnych w rozwoju polskiej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2012, nr 705: *Konkurencyjność i usługi w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich*, s. 42.

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 macierzystej[7].

W Polsce rozwój sektora usług biznesowych rozpoczął się w latach 90. XX w., jednak znaczący rozkwit nastąpił po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Obecnie, od kilku lat, średnioroczny wzrost zatrudnienia utrzymuje się na poziomie 20%, a Polska jest liderem pod względem zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Europie Środkowo-Wschodniej[8].

Wykres 1. Rozwój centrów usług biznesowych w Polsce w latach 2005-2014.
Liczba centrów typu BPO/SSC w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ABSL – raport 2014.

Do 2004 r. powstało w Polsce niecałe 100 centrów usług będących inwestycjami zagranicznymi, skupionych przede wszystkim w głównych aglomeracjach, takich jak Warszawa, Kraków, Wrocław, Trójmiasto, Poznań[9]. Obecnie ich liczba wynosi ponad 470 i stale rośnie. Dodatkowo, większość istniejących centrów deklaruje wzrost zatrudnienia w kolejnych latach.

Przedsiębiorstwa wybierają Polskę jako kierunek swojej inwestycji ze względu na koszty, dostęp do wykwalifikowanej kadry, położenie geograficzne, infrastrukturę czy pomoc lokalnych władz. W ostatnich latach dynamicznego rozwoju sektora BPO/SSC Polska wypracowała sobie markę i pozycję, która wspierana jest przez budowane relacje pomiędzy centrami usług i promocję branży outsourcingowej.

[7] Ł. Gajewski, *Centra usług wspólnych po polsku*, „Outsourcing Magazine" 1.01.2011, nr 1, s. 24-25.

[8] Raport ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013*, s. 10, http://absl.pl/pl/absl-publications [8.05.2015].

[9] Raporty PAIiZ, www.paiz.gov.pl/ [7.05.2015].

2. Podmioty typu SSC/BPO w świetle koncepcji przedsiębiorstwa sieciowego

Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami i ich ewolucja stanowią jeden z najważniejszych obszarów badawczych w zarządzaniu. Pojęcie przedsiębiorstwa sieciowego jest szerokie i obejmuje wiele form organizacyjnych występujących we współczesnej gospodarce. Sieci przedsiębiorstw są tworzone przez trzy powiązane i oddziałujące na siebie elementy: aktorów (*actor bonds*), działania zachodzące między nimi (*activity links*) oraz powiązania zasobowe (*resources ties*)[10]. Przedstawione elementy tworzą model ARA (Actors-Resources-Activities), w którym sieć jest formą ciągłej wymiany zasobów między powiązanymi podmiotami, w wyniku czego zawiązują się długoterminowe relacje[11].

Relacje mogą być postrzegane z perspektywy treści i funkcji powiązań. Treść stanowią powiązania między aktorami, działaniami i zasobami[12]. Natomiast funkcje relacji bazują na trzech zjawiskach[13]: powstawaniu nowego jakościowo układu, kształtowaniu wyniku przedsiębiorstwa przez zmianę struktury działań oraz oddziaływaniu na wszystkie podmioty zaangażowane w sieci. Dzięki postępowi technologicznemu i technicznemu, rozwojowi globalnej sieci internetowej przedsiębiorstwa odchodzą od struktury scentralizowanej w kierunku wielopłaszczyznowej współpracy zarówno z podmiotami wyodrębnionymi wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i podmiotami zewnętrznymi.

Analizując aktorów (węzły) w sieci międzyorganizacyjnej, można wyłonić następujące ich cechy wspólne:

– tworzą między sobą relacje oparte na przepływach zasobów i wiedzy,

– są niezależne od siebie kapitałowo i prawnie (węzły powiązane kapitałowo lub prawnie występują w organizacjach sieciowych),

– samodzielnie podejmują decyzję o wejściu do sieci lub wyjściu z niej,

– suma działań węzłów przynosi efekt synergiczny (układy strategicznego, taktycznego i operacyjnego współdziałania),

– wzajemna współzależność węzłów jest oparta na realizowaniu zarówno wspólnego, jak i indywidualnego, podmiotowego celu (które w podejściu indywidualnym mogą być odmienne),

---

[10] H. Håkansson, I. Snehota, *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London 1995, s. 35.

[11] P. Mielcarek, *Efektywność przedsiębiorstwa w sieci biznesowej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2014, nr 3, s. 50.

[12] M. Ratajczak-Mrozek, *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek" 2010, nr 8, s. 16-19.

[13] K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 48.

– mają zdolność elastycznej adaptacji polegającej na umiejętności wchodzenia w modularne interakcje,

– mają umiejętność aktywnego uczenia się od innych uczestników i synergicznego wykorzystywania innowacji (tzw. umiejętność pracy zespołowej),

– komunikują się z innymi członkami sieci, mimo wysokiego stopnia heterogeniczności,

– są wzajemnie komplementarne (wzajemne dostarczanie kompetencji),

– potrafią wchodzić w ryzykowne relacje[14].

Centra typu SSC oraz BPO są same w sobie wynikiem tworzenia przedsiębiorstw w sieci. O ile centra usług wspólnych są jednostkami wewnętrznymi firmy przeznaczonymi do specyficznych działań biznesowych, np. świadczenia usług księgowych, kadrowych czy IT, o tyle centra BPO zajmują się świadczeniem tego typu usług dla partnerów zewnętrznych. Mimo że współpracujące jednostki są często wielonarodowościowe, rozproszone terytorialnie, nierzadko funkcjonują pod znakiem jednej firmy. Zgodnie z podejściem sieciocentrycznym sieć nie ma ściśle określonych granic i dzięki temu może się swobodnie rozwijać. Z tego względu naturalnym procesem jest zawiązywanie się relacji pomiędzy przedsiębiorstwami z tej samej branży. Centra usług biznesowych nie stanowią dla siebie takiej konkurencji, jak np. przedsiębiorstwa wytwarzające substytujące się produkty. Mamy więc do czynienia z kolejnym wymiarem współpracy sieciowej. Choć często są to relacje nieformalne, jednak mają swoje przesłanki i przynoszą określone korzyści. Sukces przedsiębiorstwa coraz częściej jest związany z sukcesem sieci, a jej wzrost generuje wzrost jej potencjału[15]. Inną korzyścią funkcjonowania w sieci, jaką przytacza Kevin Kelly, jest ograniczenie ryzyka. Firmy w tych samych grupach strategicznych mają tendencje do naśladowania się nawzajem oraz postępowania w podobny sposób w niepewnym otoczeniu[16]. Sieć pozwala przedsiębiorcom czynić inwestycje w sytuacji niepewności technologicznej[17]. Niewątpliwie „cechą wspólną dla wszystkich organizacji sieciowych niezależnie od liczby podmiotów wchodzących w jej skład, rozpiętości terytorialnej czy indywidualnych celów i strategii każdej z jednostek tworzących ją jest wspólne dążenie do osiągnięcia określonego, wspólnego dla wszystkich produktu lub ustalonego stanu (wiedzy lub rzeczy)"[18].

---

[14] E. Stańczyk-Hugiet, J. Gorgól, *Charakterystyka relacji*, w: *Sieci międzyorganizacyjne*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 25.

[15] S. Łobejko, *Przedsiębiorstwo sieciowe – zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH , Warszawa 2010, s. 63.

[16] M. Golonka, *Alianse, portfolia, sieci – strategiczne zarządzanie relacjami*, „Management and Business Administration. Central Europe" 2012, nr 4(117), s. 62.

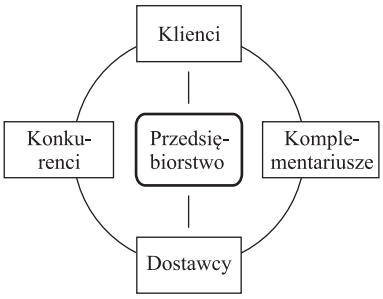
[17] K. Kelly, *Nowe reguły nowej gospodarki*, Wig-Press, Warszawa 2001, s. 56.

[18] S. Łobejko, op. cit., s. 63.

3. Płaszczyzny zawiązywania relacji sieciowych w sektorze nowoczesnych usług biznesowych

Relacje przedsiębiorstwa z określonymi grupami podmiotów można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach: pionowej i poziomej. Związki przedsiębiorstwa z dostawcami i odbiorcami stanowią relacje pionowe, natomiast relacje poziome odnoszą się do konkurencji przedsiębiorstwa. Relacje pionowe są dość oczywiste i ściśle związane z wymianą ekonomiczną. Dla przedsiębiorstwa typu BPO klientem będzie podmiot zewnętrzny zlecający do wykonywania usługi biznesowe. Dla centrum SSC będzie to jednostka macierzysta firmy. Dostawcami w obu przypadkach mogą być podmioty świadczące na przykład usługi płacowe, usługi sprzątające czy ochroniarskie. Relacje o charakterze poziomym nie zawsze są tak przejrzyste i łatwe do zidentyfikowania. Trudność w określeniu relacji poziomych jest spowodowana ich często niematerialną naturą. Współpraca pozioma odnosi się do wymiany informacyjnej czy społecznej. Choć relacje poziome głównie odnoszone są do powiązań konkurentów lub potencjalnych konkurentów, o tyle w sektorze usług biznesowych, ze względu na charakter przedsiębiorstw, nie występuje tak silna konkurencja pomiędzy podmiotami, jak w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych.

Schemat 1. Siatka wartości według Nalebuffa i Brandenburgera



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B.J. Nalebuff, A.M. Brandenburger, *Co-Opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, „Strategy & Leadership" November-December 1997, Vol. 25, Issue 6, s. 80.

W relacjach poziomych można rozpatrywać cztery typy powiązań między przedsiębiorstwami:

1) konkurencję,
2) koegzystencję,
3) kooperację,
4) kooperencję.

Relacje te nie wykluczają się wzajemnie. Przedsiębiorstwa mogą również funkcjonować w kilku powiązaniach jednocześnie[19]. Formą relacji między konkurentami, która charakteryzuje się najmniejszym stopniem interakcji pomiędzy nimi, jest koegzystencja. Nie obserwuje się w tym przypadku żadnej wymiany ekonomicznej, informacyjnej ani społecznej. Podmioty mają wiedzę zaledwie o swoim istnieniu, ale starają się nie wchodzić w żadne interakcje, zmierzając do różnych celów. W przypadku konkurencji relacje między przedsiębiorcami polegają na swoistym wzorze akcji i reakcji. Jeśli jeden podmiot wprowadza na rynek nowy produkt, to drugi robi natychmiast to samo. Konkurencja bazuje na sile i pozycji danego podmiotu. Jeśli między podmiotami działającymi na rynku pojawiają się liczne i silne więzi, to mówimy o kooperacji. Więzi te mogą dotyczyć wszystkich obszarów: ekonomicznego, informacyjnego i społecznego. Relacje między podmiotami mogą mieć charakter formalny i nieformalny. Cele poszczególnych podmiotów często są wspólne, a współpraca opiera się nie tylko na formalnych porozumieniach, ale również na zaufaniu. Interesującym, a zarazem najbardziej skomplikowanym typem relacji między przedsiębiorstwami jest kooperencja. Bazuje ona na równoczesnej wymianie ekonomicznej i pozaekonomicznej. Kooperencja tworzy wartość dodaną poprzez współpracę konkurentów, dzięki której niwelowane są zewnętrzne zagrożenia i wykorzystywane szanse, jakie pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Kooperencja oznacza współwystępowanie i współzależność zjawiska rywalizacji i współdziałania konkurentów. Przedsiębiorstwa mogą współpracować w zakresie pewnych części łańcucha wartości, a w innych konkurować[20].

W odniesieniu do sektora nowoczesnych usług biznesowych można mówić o szczególnym rodzaju kooperencji. Przesłankami do zawiązywania się tego typu relacji pomiędzy przedsiębiorstwami typu BPO/SSC w Polsce jest dynamicznie rozwijająca się branża, potrzeba benchmarkingu, wymiany wiedzy, szkolenia i pozyskiwania wykwalifikowanej kadry pracowniczej oraz wspólne cele. Należy jednak pamiętać, że szczególnie centra BPO świadczące usługi dla zewnętrznych podmiotów stanowią dla siebie konkurencję.

Przedsiębiorstwa podejmują współpracę w zakresie wymiany doświadczeń, organizacji szkoleń, promowania sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. Przykładem skutecznej współpracy sektora w Polsce jest powstanie związku liderów usług biznesowych ABSL (Association of Business Services Leaders), który skupia obecnie 140 firm członkowskich, czy też stowarzyszenia

[19] W. Jakubowska, *Relacje między przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH" 2010, z. 99, s. 66-68.

[20] J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 15.

ASPIRE, które skupia firmy z branży SSC/BPO i IT głównie z obszaru Małopolski. Podstawową strategią ABSL jest:

– współpraca z władzami centralnymi i lokalnymi (w zakresie stanowienia prawa, rekomendacji zmian w programach edukacyjnych uczelni wyższych),

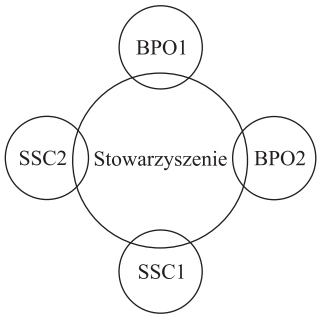
– networking (łączy wiodących inwestorów sektora, jest źródłem informacji dla organizacji, które dopiero wchodzą na polski rynek, integruje inwestorów z przedstawicielami branż wspierających rozwój sektora – np. HR, nieruchomości),

– budowanie świadomości na temat sektora,

– branding pracodawców w sektorze.

Stowarzyszenie prowadzi badania statystyczne dotyczące rozwoju sektora, wydając coroczny raport prezentujący funkcjonowanie branży w Polsce, ale też umożliwia dostęp do innych raportów i opracowań z branży. Organizuje dla swoich członków szkolenia z zakresu zarządzania centrami usług biznesowych, coroczne konferencje mające na celu wymianę doświadczeń pomiędzy osobami zarządzającymi, akcje promujące sektor w Polsce (np. akcja www.getreal.com) czy wydarzenia networkingowe (Outsourcing Surfing Cup, Networking Run)[21].

Schemat 2. Przykład powiązania sieciowego przedsiębiorstw BPO/SSC z udziałem stowarzyszenia



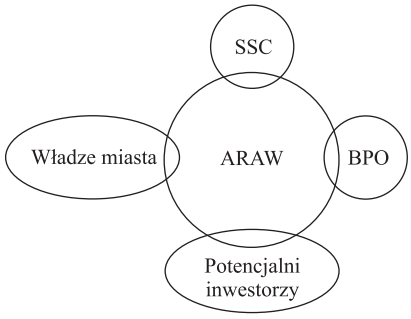
Źródło: opracowanie własne.

Innym przykładem organizacji skupiającej inwestorów na rynku wrocławskim jest ARAW (Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej). Agencja została utworzona z inicjatywy Prezydenta Wrocławia, aby między innymi wspierać pozyskiwanie inwestycji zagranicznych. W tym zakresie ARAW zajmuje się kompleksową obsługą firm zainteresowanych lokowaniem inwestycji na terenie aglomeracji wrocławskiej. Do zakresu zadań w obrębie przyjmowania inwestycji zagranicznych należy między innymi pomoc w budowaniu relacji z otoczeniem

[21] www.absl.pl/pl/web/guest/benefits [27.04.2015].

biznesu[22]. Tutaj inne przedsiębiorstwa z tej samej branży są gospodarzami wizyt organizowanych przez ARAW, a agencja pośredniczy w inicjacji współpracy pomiędzy lokalnymi przedsiębiorstwami z branży.

Schemat 3. Przykład powiązania sieciowego przedsiębiorstw BPO/SSC z udziałem agencji ARAW



Źródło: opracowanie własne.

Centra usług biznesowych organizują również fora tematyczne, np. forum dotyczące zarządzania operacjami HR. Uczestnicy mają szansę wymienić się doświadczeniami, znaleźć rozwiązanie na problemy, z którymi się borykają. Jest to szczególnie wartościowe, ponieważ podmioty są na różnych stadiach rozwoju, a reprezentują te same cele: świadczenie usług na wysokim poziomie z zapewnieniem stałego podnoszenia efektywności powierzonych procesów.

Istnieje również konkurencja w sektorze BPO/SSC odnosząca się do brandingu czy skutecznego motywowania pracowników. Konkurencja na tych płaszczyznach jest ściśle związana z wysokim zapotrzebowaniem na wykwalifikowaną kadrę. Wskaźnik rotacji pracowników wynosi około 15% w sektorze usług typu BPO/ITO/SSC. To zmusza centra do konkurowania pod względem poziomu wynagradzania, pakietu dodatków socjalnych czy atrakcyjności położenia biura. Oprócz wspólnych działań w tym zakresie centra mają strategie związane z promocją własnej marki i sposobami pozyskiwania pracowników.

4. Dalsze perspektywy rozwoju sieci przedsiębiorstw outsourcingowych w Polsce

Polska przestaje być konkurencyjna, jeżeli chodzi o koszty pracy. Z tego względu można przypuszczać, że w najbliższych latach najprostsze usługi będą

[22] www.araw.pl/artykuly/7628/Informacje-ogolne [27.04.2015].

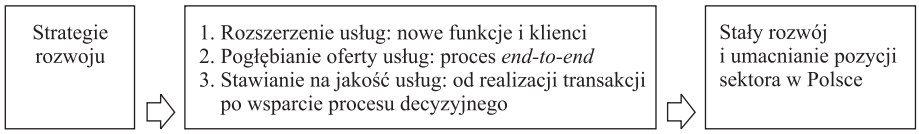
przenoszone do tańszych lokalizacji. Taki proces może dotyczyć szczególnie dużych korporacji, w przypadku których znaczący jest efekt skali. Dużą przewagą dla Polski pozostaje jej stabilność polityczna i gospodarcza, korzystna strefa czasowa i położenie geograficzne[23]. Zdecydowaną zaletą Polski jest również wykwalifikowana kadra pracownicza władająca językami obcymi i liczba absolwentów kończących kierunki ekonomiczne i lingwistyczne. Ogólne perspektywy demograficzne nie są pozytywne, jednak już teraz programy studiów wyższych są dostosowywane do wymagań rynku pracy. W procesie rekomendacji zmian sektor usług biznesowych bierze również czynny udział.

Utrzymanie pozycji Polski na rynku usług BPO będzie zależało od umiejętności skutecznego konkurowania z innymi krajami. Obecnie można zaobserwować zmiany zakresu świadczonych usług. W ostatnich latach, zgodnie z raportem ABSL, 87% firm potwierdziło rozszerzenie zakresu zlecanych usług. Szacuje się, że do końca 2016 r. zatrudnienie w sektorze powinno wzrosnąć do 160-170 tys. pracowników[24].

Można przypuszczać, że wraz z dalszym rozwojem sektora nowoczesnych usług biznesowych i wzrostem liczby inwestorów oraz poszerzaniem zakresu świadczonych usług, sieci relacji pomiędzy przedsiębiorstwami typu SSC/BPO będą się rozwijać. Centra usług biznesowych mają kilka wspólnych celów:

– utrzymanie wysokiej pozycji Polski w sektorze,
– rozwój skierowany na pozyskiwanie nowych zadań,
– pozyskiwanie pracowników.

Schemat 4. Strategia rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych według założeń ABSL



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.absl.pl/pl/mission [28.04.2015].

Aby utrzymać pozycję Polski w sektorze na wysokim poziomie, konieczne jest globalne postrzeganie przedsiębiorstw SSC/BPO przez dyrektorów zarządzających. Potrzebne są otwartość oraz traktowanie swoich firm jako jednostek, które w grupie mogą mieć ogromny wpływ na kierunki rozwoju sektora. W związku z poszerzeniem zakresu działalności można szacować, że wzrośnie liczba forów tematycznych organizowanych w celu wymiany najlepszych praktyk i wspólnego

[23] A. Grycuk, op. cit.
[24] Raport ABSL 2014, http://absl.pl/pl/absl-publications [8.05.2015].

rozwiązywania problemów. W celu budowania świadomości i rozszerzania wiedzy o sektorze jako miejscu pracy przedsiębiorstwa powinny umacniać współpracę z uczelniami wyższymi i kontynuować organizację wydarzeń networkingowych.

Strategia organizacji ABSL również nakreśla przyszłe obszary współpracy pomiędzy centrami usług biznesowych.

Podsumowanie

Sektor nowoczesnych usług biznesowych będzie się rozwijał, ale zarazem będzie ulegał przekształcaniu. W związku z prognozowanymi kierunkami zmian również relacje pomiędzy przedsiębiorstwami z branży będą się rozwijać i dostosowywać do zmieniających się warunków. Branża outsourcingowa jest przykładem współistnienia konkurencji i kooperacji. Współpraca formalna i nieformalna pomiędzy firmami typu BPO i SSC jest konieczna ze względu na wspólne potrzeby i cele. Można się spodziewać, że relacje te będą ulegać wzmocnieniu, szczególnie w zakresie wymiany wiedzy i doświadczeń. Przedsiębiorstwa, świadcząc coraz to bardziej kompleksowe usługi biznesowe, będą potrzebowały wzajemnego wsparcia. Śmiałą prognozą byłoby powiązanie w przyszłości współpracy dotyczącej wymiany informacji ze współpracą na płaszczyźnie zatrudniania pracowników. Firma bardziej doświadczona na rynku dzieliłaby się wiedzą i doświadczeniem z nowym inwestorem w zamian za nienaruszanie struktury organizacyjnej tej firmy. Sieci powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami z branży SSC/BPO mogą również rozciągać się poza granice kraju czy regionu. Wraz z migracją prostszych procesów do tańszych lokalizacji konieczna będzie współpraca pomiędzy jednostkami tych firm na świecie. Z pewnością sieć, jako element nauk o zarządzaniu, będzie w najbliższych latach przedmiotem wielu badań naukowych i postawi przed naukowcami i praktykami wiele wyzwań.

Literatura

Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Budzyńska K., *Centra zewnętrznej obsługi biznesu i ośrodki usług wspólnych w rozwoju polskiej gospodarki*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego" 2012, nr 705: *Konkurencyjność i usługi w zrównoważonym rozwoju obszarów wiejskich*.

Cook M., *Outsourcing funkcji personalnych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Cygler J., *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
Gajewski Ł., *Centra usług wspólnych po polsku*, „Outsourcing Magazine" 2011, nr 1.
Golonka M., *Alianse, portfolia, sieci – strategiczne zarządzanie relacjami*, „Management and Business Administration. Central Europe" 2012, nr 4(117).
Grycuk A., *Centra nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, „Infos" 2014, nr 3.
Håkansson H., Snehota I., *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, Londyn 1995.
Jakubowska W., *Relacje między przedsiębiorstwami we współczesnej gospodarce*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH" 2010, z. 99.
Kelly K., *Nowe reguły nowej gospodarki*, Wig-Press, Warszawa 2001.
Łobejko S., *Przedsiębiorstwo sieciowe – zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
Mielcarek P., *Efektywność przedsiębiorstwa w sieci biznesowej*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie" 2014, nr 3.
Nalebuff B.J., Brandenburger A.M., *Co-Opetition: Competitive and Cooperative Business Strategies for the Digital Economy*, „Strategy & Leadership" November-December 1997, Vol. 25, Issue 6.
Radło M.J., *Offshoring i outsourcing: Implikacje dla gospodarki i przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
Raporty PAIiZ, www.paiz.gov.pl [7.05.2015].
Raporty ABSL, *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2013* oraz *2014*, http://absl.pl/pl/absl-publications [8.05.2015].
Ratajczak-Mrozek M., *Podejście sieciowe do współpracy przedsiębiorstw*, „Marketing i Rynek" 2010, nr 8.
Stańczyk-Hugiet E., Gorgól J., *Charakterystyka relacji*, w: *Sieci międzyorganizacyjne*, red. J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
Stowarzyszenie Liderów Biznesowych – cele, www.absl.pl/pl/web/guest/benefits [20.04.2015].
Stowarzyszenie Liderów Biznesowych – misja, www.absl.pl/pl/mission [20.04.2015].
Todeva E., *Business Networks, Strategy and Structure*, Routledge, Nowy Jork 2006.
Trocki M., *Outsourcing: metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
www.absl.pl/pl/web/guest/benefits [27.04.2015]
www.araw.pl/artykuly/7628/Informacje-ogolne [7.05.2015]

Relations between Business Service Centers in Poland

Abstract. *The article touches on the issues of network relations between businesses through example of the dynamically developing modern business service sector in Poland. The work shows relations between business service centers, as well as, grounds and benefits of cooperation on various levels. The author attempts to determine the direction of cooperation between the BPO/SSC companies in the future.*

Keywords: *outsourcing, cooperation, relationship, network organization*