

ROZWÓJ USŁUG DLA BIZNESU ŚWIADCZONYCH W CENTRACH BPO/SSC W POLSCE

Karolina RYŚ

Politechnika Częstochowska, Szkoła Doktorska

Streszczenie: Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce rośnie ilościowo i jakościowo, przyciągając wielu nowych klientów, zarówno z kraju, jak i z zagranicy. Celem niniejszego rozdziału jest identyfikacja najważniejszych czynników decydujących o zleceniu obsługi wybranych procesów biznesowych polskim centrom BPO/SSC, poprzedzona analizą struktury usług dla biznesu w odniesieniu do sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce. W pierwszej części dokonano przeglądu definicji i podziału usług, a także przedstawiono i poddano ocenie dynamikę rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w latach 2014–2019. W drugiej części rozdziału szczegółowo przeanalizowano strukturę usług w omawianym sektorze. Dane o sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce pochodzą przede wszystkim z corocznych raportów Związku Firm Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL) oraz Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIIIZ). W ostatniej części opisano czynniki wpływające na decyzje o zleceniu usług dla biznesu do polskich centrów BPO/ESSC.

Słowa kluczowe: centra outsourcingu procesów biznesowych, centra usług wspólnych, sektor nowoczesnych usług biznesowych, usługi biznesowe

1. Wprowadzenie

Polski rynek usług biznesowych w ostatnich kilkunastu latach rozwija się bardzo dynamicznie. Usługi stały się jednym z istotnych elementów gospodarki, a rynek usług zajmuje współcześnie kluczowe miejsce w systemie gospodarki, stanowiąc trzeci (obok rolnictwa i przemysłu) sektor gospodarki narodowej. Rozwój sektora usług jest jedną z głównych tendencji we współczesnych rozwiniętych gospodarkach. Nie da się ukryć, iż obecne rodzaje procesów biznesowych znacząco różnią się od pierwotnych modeli z lat 90. XX wieku, a poziom skomplikowania procesów biznesowych jest znacznie wyższy. Rozwój sektora jest konsekwencją implementacji coraz nowszych modeli biznesowych opartych na kluczowych kompetencjach. Celem rozdziału jest identyfikacja głównych czynników decydujących o zleceniu obsługi wybranych procesów biznesowych polskim centrom z sektora BPO/SSC. W pracy poddano również ocenie dynamikę rozwoju omawianego sektora.

2. Istota usług

Choć termin „usługi” jest powszechnie używany, w literaturze pojawia się problem jego zdefiniowania, o czym świadczy liczba prób podejmowanych przez badaczy zainteresowanych tym obszarem.

Różnorodność definicji we współczesnej literaturze ekonomicznej wynika przede wszystkim z ciągłego poszerzania zakresu usług występujących na rynku. Ponadto w obszar czynności usługowych wchodzi wiele różnorodnych działań, co komplikuje ich ujęcie w jedną, zbiorczą definicję. Dodatkowo obecne podejście wielu autorów nie wyczerpuje sposobu charakteryzowania usług, a wraz z pogłębiającym się podziałem pracy na współczesnym rynku pojawiają się nowe czynności i zawody usługowe – co determinuje szybką dezaktualizację dotychczas proponowanych definicji (Perenca, 2005). Według Johnson i Clark (2001) problemem jest opisanie za pomocą niewielu pojęć biznesu polegającego na świadczeniu usług, który stanowi 75% działalności gospodarczej krajów rozwiniętych (Stoma, 2012).

Kotler (1994: 426) uważa, że „usługa jest dowolnym działaniem, jakie jedna strona może zaoferować innej; jest ono nienamacalne i nie prowadzi do jakiegokolwiek własności. Jego produkcja może być związana lub nie z produktem fizycznym”. Inna definicja brzmi: „Tam, gdzie odbywa się wymiana pieniądza bezpośrednio na pracę nie wytwarzającą kapitału, a więc nieprodukcyjną, kupuje się ją jako usługę, co w ogóle jest tylko wyrażeniem oznaczającym szczególny rodzaj wartości użytkowej, którą praca wytwarza podobnie jak wszelki inny towar; jest to jednakże specyficzne wyrażenie oznaczające szczególną wartość użytkową pracy, dostarczającej usługi nie w postaci przedmiotu, lecz czynności” (Marks, 1959: 423).

Wśród wielu definicji usług pojawia się jeden wspólny element – usługa związana jest z procesem. Przykładowo według Grönroosa (1994: 19) usługa to „obiekt procesu transakcyjnego oferowany przez firmy i instytucje, które generalnie oferują usługi i które postrzegają się za organizacje usługowe”.

Jedną z podstawowych cech usług jest ich relacyjny charakter. Usługa realizowana jest zawsze dla konkretnego klienta lub klientów, często w ich obecności. Klient wnosi swój wkład w proces usługowy, wyrażając swoje oczekiwania, dostarczając przedmiotu (lub podmiotu) usługi, współpracując na różne sposoby z usługodawcą. Relacyjny charakter usług podkreśla w swojej definicji Grönroos (2006: 6), określając usługę jako „proces, na który składa się zestaw czynności podejmowanych w interakcji między konsumentem a ludźmi, dobrami i innymi fizycznymi zasobami, systemami reprezentującymi usługodawcę i wiążących być może innych klientów, podejmowany w celu wspierania codziennych praktyk (działań) klientów”.

W literaturze występują różne klasyfikacje usług. Według Europejskiej Klasyfikacji Działalności usługi dzielimy na:

- usługi dla konsumentów: materialne (handel i naprawy; hotele i restauracje; transport pasażerski i łączność; usługi osobiste; działalność komunalna) i niematerialne (edukacja; ochrona zdrowia i opieka społeczna; działalność związana z rekreacją, kulturą i sportem);

- usługi dla producentów i biznesu: transport i gospodarka magazynowa; pośrednictwo finansowe; obsługa nieruchomości; wynajem maszyn i sprzętu; informatyka i działalność pokrewna; prowadzenie prac badawczo-rozwojowych; pozostała działalność związana z prowadzeniem biznesu;
- usługi ogólnospołeczne: administracja publiczna i obrona narodowa; działalność organizacji członkowskich; organizacje i zespoły narodowe.

Według Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług usługi dzieli się na:

- usługi produkcyjne – czynności będące współdziałaniem w procesie produkcji, ale nietworzące bezpośrednio nowych dóbr, wykonywane przez jedną jednostkę gospodarczą na zlecenie innej jednostki gospodarczej;
- usługi konsumpcyjne – wszelkie czynności związane bezpośrednio lub pośrednio z zaspokojeniem potrzeb ludności;
- usługi ogólnospołeczne – czynności zaspokajające potrzeby porządkowo-organizacyjne gospodarki narodowej i społeczeństwa jako całości.

W praktyce, do szeroko rozumianych usług zalicza się przede wszystkim: usługi informatyczne, finansowe (bankowość i ubezpieczenia), edukację, opiekę zdrowotną, turystykę i hotelarstwo, komunikację i usługi publiczne.

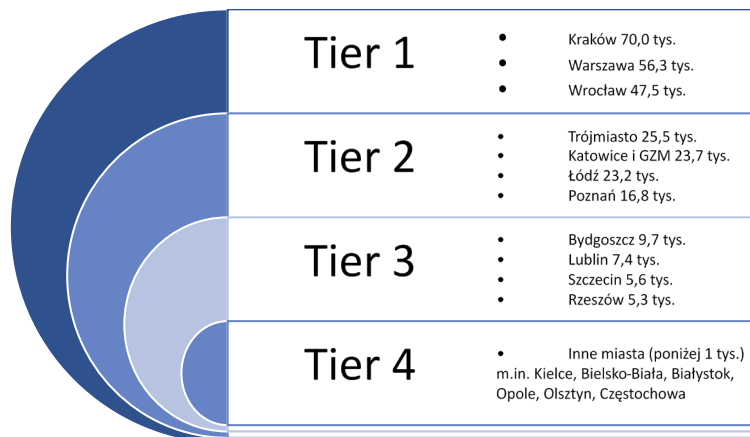
3. Rozwój sektora nowoczesnych usług w Polsce

W ostatnich latach bardzo dynamicznie rozwijającym się sektorem w Polsce były nowoczesne usługi dla biznesu, polegające na strategicznym wykorzystaniu zasobów zewnętrznych do wykonywania działań, które normalnie były realizowane przez personel własny przedsiębiorstwa.

W raporcie Związku Liderów Sektora Usług Biznesowych (Association of Business Service Leaders in Poland, ABSL) przyjęto szeroką definicję sektora, obejmującą działalność centrów outsourcingu procesów biznesowych (*Business Process Outsourcing*, BPO), centrów usług wspólnych (*Shared Service Centers*, SSC) / globalnych centrów usług biznesowych (*Global Business Services*, GBS), centrów IT (*Information Technology Outsourcing*, ITO) oraz centrów badawczo-rozwojowych (*Research and Development*, R&D). Centra outsourcingu to przedsiębiorstwa, do których zleca na jest obsługa procesów biznesowych przez podmioty zewnętrzne, natomiast centra usług wspólnych oraz globalne centra usług biznesowych to wyodrębnione jednostki organizacyjne, świadczące usługi na rzecz klienta wewnętrznego.

Na początku 2019 roku całkowita liczba centrów usług w Polsce, polskich i zagranicznych, wynosiła 1,4 tys. (z czego 66% stanowiły zagraniczne inwestycje). Również w tym roku centra usług zatrudniały łącznie 307 tys. osób, czyli o 10% więcej w porównaniu z rokiem 2018. W latach 2018–2019 działalność rozpoczęło 91 nowych centrów usług. Największymi ośrodkami usług biznesowych w Polsce są: Kraków, Warszawa i Wrocław (miasta pierwszego poziomu pod względem wielkości zatrudnienia w sektorze i jego dojrzałości – Tier 1). Kolejnymi pod względem wielkości usług biznesowych ośrodkami (Tier 2) są: Trójmiasto, Katowice i Górnośląsko-Zagłębiowska Metropolia, Łódź oraz Poznań. Pozostałe (Tier 3) centra nowoczesnych

usług ulokowane są w miastach: Bydgoszcz, Lublin, Rzeszów, Szczecin. Tier 4 to m.in. Kielce, Bielsko-Biała, Białystok, Opole, Olsztyn, Częstochowa i inne miasta, w których zatrudnienie nie przekracza 1 tys. osób. Powyższe proporcje geograficznie wraz z liczbą pracowników przedstawiono na rysunku 1.

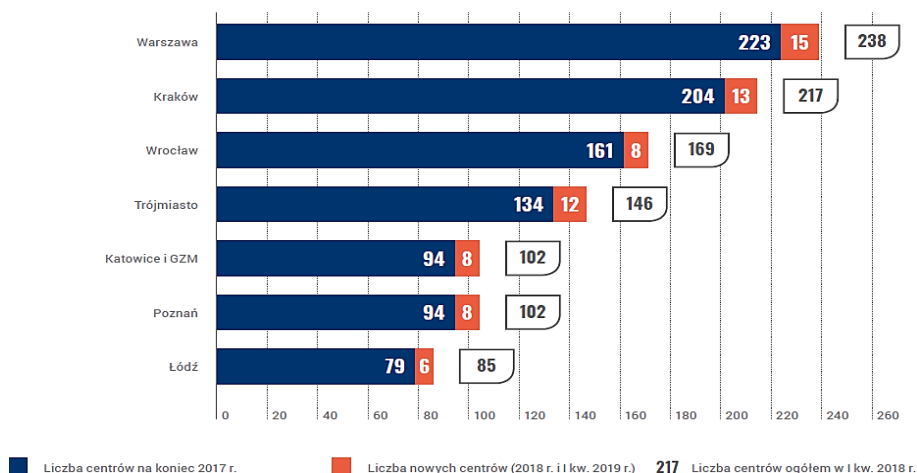


Rys. 1. Wielkość zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług w podziale na kategorie wielkości (dojrzałości) ośrodków usług biznesowych w Polsce

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL (2019)

Koncentracja centrów w dużych miastach jest związana z dostępnością wykwalifikowanych pracowników, posługujących się co najmniej jednym językiem obcym. Według raportu ABSL centra SSC i BPO w Polsce wspierają usługi w 40 językach. Zazwyczaj są to duże miasta uniwersyteckie, w których przedsiębiorstwa mogą znaleźć absolwentów z odpowiednimi umiejętnościami językowymi. W przypadku niektórych prostych procesów przedsiębiorstwa często zatrudniają absolwentów studiów językowych i szkolą ich w zakresie obsługiwanych procesów. Dlatego miasta, w których są dostępni absolwenci studiów językowych, są dobrym miejscem dla centrów usług (Głowacki, 2018).

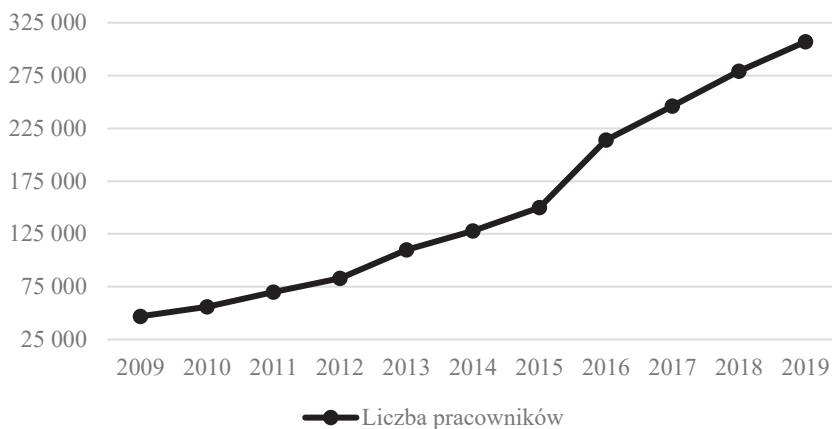
Jak przedstawiono na rysunku 2, pierwsze miejsce w Polsce pod względem liczby centrów usług zajmuje Warszawa (238 jednostek), drugie – Kraków (217). W gronie ośrodków z liczbą co najmniej 100 centrów znajdują się w kolejności: Wrocław (169), Trójmiasto (146), Katowice i GZM (102) oraz Poznań (102). W okresie od początku 2018 roku do pierwszego kwartału 2019 roku największa liczba nowych podmiotów powstała w Warszawie (15), Krakowie (13) i Trójmieście (12). To grono miast, z pierwszego poziomu pod względem wielkości zatrudnienia w sektorze i jego dojrzałości (Tier 1), charakteryzowało się również największą liczbą nowych inwestycji w latach 2017 oraz 2018. Przynajmniej jedno wykształcenie w konkretnej specjalizacji w poszczególnych aglomeracjach było związane przede wszystkim z dostępnością określonych specjalistów na lokalnych rynkach pracy. Najwięcej osób kończy studia techniczne w Krakowie, ekonomiczne w Warszawie, a filologiczne we Wrocławiu i Gdańsku.



Rys. 2. Liczba centrów BPO, SSC, IT, R&D w wybranych ośrodkach usług biznesowych w Polsce

Źródło: ABSL (2019)

Można zauważyć, że dynamika wzrostu zatrudnienia w sektorze (przedstawiona na rysunku 3) utrzymuje trend rosnący. W dalszym ciągu zauważalny jest nominalny wzrost liczby pracowników w centrach usług w Polsce. W ciągu ostatnich dziesięciu lat zatrudnienie zwiększyło się pięciokrotnie. W 2019 roku liczba pracowników przekroczyła jak dotąd nieosiągniętą barierę 300 tys., wyniosła bowiem 307 tys. osób. Nowe raporty szacują zatrudnienie w granicach 338 tys. pracowników w pierwszym kwartale 2020 roku.



Rys. 3. Zmiana zatrudnienia w centrach usług w Polsce w latach 2009–2019

Źródło: opracowanie własne na podstawie ABSL (2014–2019)

Dotychczasowa dynamika wzrostu zatrudnienia w sektorze jest wysoka, jednak specjaliści branżowi coraz częściej zadają pytanie, jak długo ten trend może się utrzymać, a swoje wątpliwości argumentują dużym naciskiem na automatyzację procesów, szybko rosnącymi kosztami pracy oraz zmniejszającą się dostępnością wykwalifikowanej kadry. Istnieje ryzyko, że zatrudnienie w sektorze drastycznie zmaleje ze względu na robotyzację powtarzalnych i manualnych procesów. W takim przypadku sektor mógłby być oparty na migracji do Polski tylko zaawansowanych procesów biznesowych, pracach badawczo-rozwojowych oraz innowacjach. Niemniej pandemia wirusa COVID-19 może zmusić wiele zachodnich koncernów do korzystania z tańszej, a równie dobrze wykwalifikowanej siły roboczej, a co za tym idzie – rezygnacji z poszukiwania pracowników w swoim kraju na rzecz Polski.

4. Determinanty struktury usług i rozmieszczenia usług w Polsce

Centra usług dla biznesu w Polsce cechuje szeroki zakres usług dla klientów z całego świata reprezentujących różnorodne segmenty rynku. Szeroka oferta obsługiwanych procesów charakteryzuje się nie tylko dużym zróżnicowaniem, lecz również wielkością oferty, która składa się z kilkudziesięciu kategorii i podkategorii. Należy wskazać, że większość podmiotów świadczy usługi w zakresie kilku kategorii procesów biznesowych. Najczęściej wymienianymi kategoriami procesów biznesowych są:

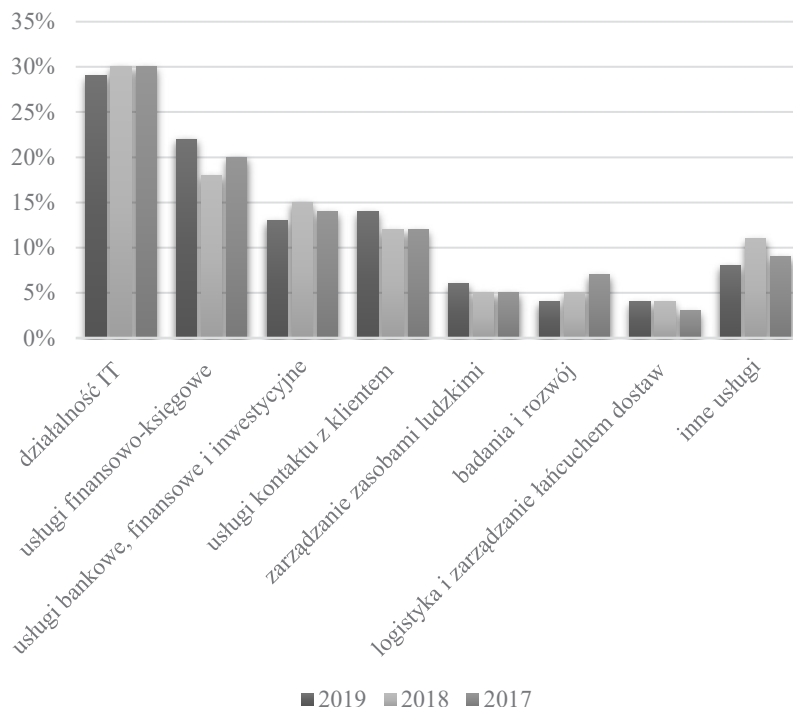
- działalność IT (*IT services*),
- usługi finansowo-księgowe (*Finance & Accounting*),
- usługi kontaktu z klientem (*Customer Operations*),
- usługi bankowe, finansowe i inwestycyjne (*Banking, Financial Services, Insurance, BFSI*),
- zarządzanie zasobami ludzkimi HR (*Human Resources*),
- badania i rozwój (*Research & Development*),
- logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management & Logistics*),
- inne usługi.

Do kategorii najczęściej obsługiwanych, jak wynika z rysunku 4, należą działalność IT oraz usługi finansowo-księgowe, które generują nieco ponad połowę zatrudnienia w sektorze (51%). Kolejnymi znaczącymi kategoriami są usługi kontaktu z klientem (14%) oraz usługi BFSI (13%), odgrywają one również kluczową rolę w strukturze zatrudnienia. Pozostałe kategorie generują niewiele ponad 1/5 zatrudnienia.

Zaprezentowana (rys. 4) struktura zatrudnienia w centrach usług, w podziale na obsługiwane kategorie procesów, prezentuje się podobnie w trzech ostatnich latach. Dominującymi w sektorze były również w poprzednich latach usługi IT oraz usługi finansowo-księgowe. Można zatem stwierdzić, że lokowanie poszczególnych usług biznesowych w Polsce nie jest przypadkowe. Powodami, którymi kierują się inwestorzy przy wyborze usług, mogą być:

- niskie koszty pracy,
- dostęp do wykwalifikowanych specjalistów,
- zaawansowanie procesów biznesowych obsługiwanych w Polsce,

- zdolności technologiczne,
- duży rynek wewnętrzny,
- znajomość języków obcych,
- możliwość pracy zdalnej,
- zachęty inwestycyjne ze strony państwa (np. specjalne strefy ekonomiczne, SSE),
- dostęp do powierzchni biurowych.



Rys. 4. Poziom zatrudnienia w podziale na obsługiwane kategorie procesów w latach 2017–2019 w centrach usług w Polsce

Źródło: ABSL (2019)

Podział kategorii obsługiwanych procesów znacząco nie ulega zmianom. Prawdopodobnie przyczynia się do tego zwiększanie zasięgu geograficznego świadczonych usług biznesowych. Podmioty wykorzystując swoje know-how i czerpiąc ze zdobytego doświadczenia, pozyskują nowych klientów w innych państwach, przy czym nie poszerzają swoich działań o dodatkową kategorię. Innymi słowy: przedsiębiorstwo zatrudnia nowe osoby, nie poszerzając swojego wachlarza usług o kolejne procesy, a wkraczając na nowe rynki, zdobywa nowych usługobiorców.

Przyrost liczby usług w podziale na kategorie procesów wynika z optymalizowania kosztów wybranych procesów biznesowych m.in. przez centralizację w jednej

lokalizacji. Operacje, które dotąd były realizowane w wielu oddziałach przedsiębiorstwa, są standaryzowane i przenoszone do jednej jednostki. Najczęściej są to procesy powtarzalne, realizowane równolegle przez kilka oddziałów przedsiębiorstwa, takie jak: księgowość, zakupy czy zarządzanie obsługą klienta. Znaczenie ma tutaj także ujednoczenie sposobu funkcjonowania w wymiarze całego podmiotu, co wpływa pozytywnie na wzrost wydajności i jakości pracy (Kozak, 2017). Tworzone są również centra usług wspólnych konsolidujące procesy o charakterze pomocniczym, m.in. usługi finansowo-księgowe, usługi kadrowo-płacowe, usługi informatyczne, a także obsługa zamówień i zakupów. Badania wskazują, że zdecydowana większość wielonarodowych przedsiębiorstw zdecydowała się na otwarcie własnych centrów usług wspólnych.

Zwiększanie zatrudnienia w Polsce następuje na skutek przejmowania nowych projektów i poszerzania zakresu obsługiwanych usług dla biznesu. Przeważająca część centrów specjalizuje się w co najmniej dwóch obszarach biznesowych, np. finansach i księgowości oraz IT. Właśnie w tych obszarach zauważono wzrost zaawansowania projektów realizowanych przez Polaków, co sprawiło, że te dwie kategorie usług dominują wśród pozostałych. Wspecjalizowane centra posiadające ekspertów zyskują nowych klientów z całego świata, ponieważ usługi biznesowe świadczone w centrach przybierają coraz bardziej zaawansowaną formę. Coraz częściej dotyczą procesów o większym stopniu złożoności i bazujących na specjalistycznej, eksperckiej wiedzy oraz nowych technologiach. Taki stan rzeczy potwierdza, iż rozwój technologii w obszarze informatyki i komunikacji znacząco przyczynił się do rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych.

Według Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych (Kozak, 2017) w przypadku centrów usługowych wymagających skomplikowanych procesów inwestorzy w pierwszej kolejności stawiają na Polskę, mimo że to Indie są „mekką outsourcingu”. W związku z tym za źródło polskiej przewagi konkurencyjnej na globalnej mapie usług biznesowych można uznać zaawansowanie procesów biznesowych.

W publikacjach na temat rozwoju sektora nowoczesnych usług biznesowych w Polsce niejednokrotnie pojawia się kwestia wzrostu zaawansowania obsługiwanych przez centra procesów. W ankiecie przeprowadzonej przez ABSL (2019) poproszono respondentów o dokonanie podziału procesów świadczonych w danym centrum usług na procesy o mało zaawansowanym poziomie, niewymagające specjalistycznej wiedzy (np. procesy transakcyjne) oraz procesy zaawansowane, wymagające wiedzy eksperckiej. Wyniki raportu pokazują, że 60% ogółu procesów określono jako zaawansowane. Wskaźnik ten był definitywnie wyższy w grupie centrów usług IT oraz centrów R&D (70%). Warto jednak zaznaczyć, że badanie podziału struktury procesów ze względu na stopień zaawansowania bazuje wyłącznie na subiektywnej ocenie respondentów i ma rolę pogładową.

Coraz częściej okazuje się, że wyścig wygrywa ten, kto przyciąga najbardziej prestiżowe marki i buduje wewnętrzny rynek specjalistów, dzięki którym można realizować zaawansowane projekty. Coraz bardziej dojrzały rynek przyciąga kolejnych inwestorów, którzy traktują Polskę jako strategiczne centrum swoich operacji np. w regionie Europy, Bliskiego Wschodu i Afryki (EMEA). W ten sposób, po raz

pierwszy w historii, usługi dla biznesu stają się narodową specjalizacją i marką biznesową, opartą na wiedzy i innowacji.

Dzięki przynależności od 2004 roku do Unii Europejskiej Polska stała się atrakcyjnym obszarem, zapewniającym (według postanowień traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej – Dz.U.2004.90.864/2) wolny przepływ usług, towarów, osób i kapitału. Dodatkowo UE działa na rzecz rynku wewnętrznego, wspierając m.in. wzrost gospodarczy i postęp technologiczny. Bez granic wewnętrznych inwestorzy zagraniczni mają łatwiejszy dostęp do usług w Polsce.

Świadomość Polaków, szeroki zakres możliwości uczenia się, otwieranie się nowych specjalistycznych kierunków w szkołach średnich i wyższych (coraz częściej prowadzonych w językach obcych, głównie w języku angielskim) oraz podaż pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych przyczyniły się do wzrostu zainteresowania pracą w sektorze nowoczesnych usług biznesowych. Dzięki tym zabiegom polscy studenci stają się potencjalnymi pracownikami rynku globalnego. Jest to bardzo ważny czynnik zachęcający inwestorów do lokowania centrów w pobliżu szkół wyższych. Ta strategia zapewnia dostęp do ambitnych absolwentów, których w Polsce jest ponad milion każdego roku (według danych Głównego Urzędu Statystycznego w roku akademickim 2018/2019 status studenta posiadało 1,23 miliona osób w Polsce). A wykształcenie się konkretnych specjalizacji jest ściśle związane z dostępnością określonych specjalistów na lokalnych rynkach pracy.

5. Wnioski

Rynek usług stanowi ważną domenę systemu gospodarczego, zwłaszcza krajów rozwiniętych, wysoko uprzemysłowionych. Jego cechą charakterystyczną jest ciągły rozwój i doskonalenie, odznaczające się wysoką dynamiką. Mimo niższej dynamiki wzrostu zatrudnienia w ostatnich kilku latach (znacznie wyższy wzrost w poprzednich latach) sektor nadal się rozwija, a na przestrzeni 10 lat zauważalny jest wzrost liczby i zaawansowania świadczonych usług dla biznesu.

Struktura usług biznesowych świadczonych w centrach BPO, SSC, IT i R&D w Polsce cechuje się dużą różnorodnością, natomiast oferta usługodawców jest dostosowana do potrzeb klientów. Sektor rozwija się dzięki możliwościom, jakie stwarza wykorzystywanie nowych technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Warto zauważyć, że usługi oferowane w podmiotach są coraz bardziej konkurencyjne zarówno w kraju, jak i za granicą.

Charakterystyka sektora opiera się na kilku kategoriach, spośród których działalność IT i usługi finansowo-księgowo są najbardziej spopularyzowane. Można zatem przypuszczać, że są powody, takie jak niższy koszt usług IT, zaawansowanie procesów finansowo-księgowych czy dostęp do ekspertów branżowych, mające wpływ na decyzje o przeniesieniu usług do polskich centrów usług.

Prognozy wskazują, że sektor dalej będzie się rozwijał, a w Polsce będzie przybywać miejsc pracy. Wśród przedsiębiorców mających w planach rozszerzenie działalności większość bierze pod uwagę zarówno zwiększenie zakresu działalności o nowe usługi biznesowe, jak i o obsługę nowych rynków.

Literatura

- ABSL, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019: *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, raport przygotowany przez Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL).
- Głowacki R., 2018: *Synergy effect and functioning of shared services centers*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, nr 32, s. 80–94, <https://doi.org/10.17512/znpcz.2018.4.08>.
- Grönroos Ch., 1984: *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Studentlitteratur, Chartwell-Bratt, Lund.
- Grönroos Ch., 2006: *Adopting a service logic for marketing*, Marketing Theory, Vol. 6, No. 3, s. 317–333.
- Johnson R., Clark G., 2001: *Service Operations Management: Improving Service Delivery*, Pearson Education.
- Kotler P., 1994: *Marketing: analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa.
- Kozak M., 2017: *Rozwój sektora nowoczesnych usług dla biznesu w Polsce*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, nr 28, t. 1, s. 52–63, <https://doi.org/10.17512/znpcz.2017.4.1.05>.
- Marks K., 1959: *Teorie wartości dodatkowej. Cz. 1*, Książka i Wiedza, Warszawa.
- Perenca J. (red.), 2005: *Marketing usług: wybrane aspekty*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Stoma M., 2012: *Usługa jako kluczowy produkt współczesnego rynku – charakterystyka rynku usług w Polsce w ciągu ostatnich 10 lat*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów – Szkoła Główna Handlowa, z. 120, s. 125–144.

DEVELOPMENT OF SERVICES FOR BUSINESS PROVIDED IN BPO/SSC CENTRES IN POLAND

Summary: The sector of modern business services in Poland is growing quantitatively and qualitatively, attracting many new clients both from home and abroad. The purpose of this study is to identify the most important factors determining the outsourcing of selected business processes to Polish BPO/SSC centres, preceded by an analysis of the structure of business services in relation to the modern business services sector in Poland. In the first part of the work, the definition and division of services was reviewed and the dynamics of the development of the modern business services sector in Poland in 2014-2019 was presented and assessed. In the second part of the study, the structure of services in the sector in question was analysed in detail. Data on the modern business services sector in Poland comes mainly from the annual reports of the Association of Business Service Leaders (ABSL) and the Polish Information and Foreign Investment Agency (PAIiIZ). The last part of the study describes the factors influencing decisions on outsourcing business services to Polish BPO/ESSC centres.

Keywords: business process outsourcing centres, shared services centres, business services sector, business services