



Elżbieta Marcinkowska

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza
Wydział Zarządzania
Katedra Ekonomii, Finansów i Zarządzania Środowiskiem
emarcink@zarz.agh.edu.pl

RYNEK OUTSOURCINGU USŁUG BIZNESOWYCH W POLSCE – STAN I PERSPEKTYWY ROZWOJU

Streszczenie: Rynek outsourcingu usług biznesowych w Polsce systematycznie rośnie, stając się jednym z najważniejszych rynków w Europie i na świecie. Obok zagranicznych, globalnych dostawców usług outsourcingowych rynek ten z powodzeniem obsługują krajowe przedsiębiorstwa. Polskie firmy z sukcesem implementują modele biznesu wypracowane przez międzynarodowe firmy outsourcingowe. Celem artykułu jest przedstawienie rynku usług biznesowych w Polsce i podkreślenie szans i zagrożeń dla jego dalszego rozwoju.

Słowa kluczowe: outsourcing, offshoring, centra usług biznesowych, Polska.

Wprowadzenie

Rynek outsourcingu usług biznesowych rozwija się intensywnie na całym świecie. Jego rozwój jest wynikiem budowania przez podmioty gospodarcze najbardziej efektywnych modeli biznesowych, pozwalających korzystać z wewnętrznych zasobów. To koncepcja outsourcingu, a następnie offshoringu przyniosła przedsiębiorstwom redukcję kosztów i wzrost efektywności. Skuteczność nowych rozwiązań, potwierdzona pozytywnymi efektami, wpłynęła na rozwój rynku dostawców usług outsourcingowych i offshoringowych.

Sektor nowoczesnych usług biznesowych jest jednym z sektorów priorytetowych polskiej polityki gospodarczej. To do niego kierowana jest przez państwo rozbudowana polityka zachęt inwestycyjnych. W wielu polskich miastach przy wsparciu władz lokalnych funkcjonują i są uruchamiane kolejne nowoczesne centra usług biznesowych. Zakres prowadzonej działalności przez te centra jest szansą dla regionów na przejście do sfery innowacji i nowoczesnych technologii.

Celem artykułu jest próba scharakteryzowania rynku outsourcingu usług biznesowych w Polsce. Przedstawiono stan obecny tego rynku i perspektywy jego rozwoju. W artykule podkreślono wpływ zagranicznych centrów usług biznesowych na rozwój rodzimego rynku dostawców usług outsourcingowych. Zastosowane metody badawcze w niniejszym artykule to analiza literatury przedmiotu, analiza raportów, wyników badań rynku outsourcingu procesów biznesowych, analiza danych empirycznych pochodzących ze źródeł GUS.

1. Outsourcing i offshoring usług biznesowych

Outsourcing to ugruntowana koncepcja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Termin outsourcing pochodzi z języka angielskiego i jest skrótem od słów *outside resource using*, tzn. wykorzystywanie zasobów (dostaw/środków) zewnętrznych. Słowo *zewnętrzny* określa wartości kreowane poza strukturami wewnętrznymi przedsiębiorstwa. Szeroko rozumiane *zasoby* są podstawą przewagi konkurencyjnej. Siłę przedsiębiorstwa stanowią wyjątkowe dla niego zasoby. Nierzadko jednak firmy mają ograniczony dostęp do zasobów i bez uzyskania ich ze środowiska zewnętrznego niemożliwe byłoby przetrwanie na konkurencyjnym rynku. Jeżeli zostaną one wykorzystane przez firmę, przyczyni się to do wzmocnienia jej pozycji na rynku [Marcinkowska, 2012; Trocki, 2001; Pańkowska, 1998].

Outsourcing prowadzi do wydzielenia na zewnątrz pewnych obszarów działalności firmy i oddania ich do realizacji zewnętrznym dostawcom. Takie postrzeganie definicyjne outsourcingu wydaje się niekompletne, ponieważ outsourcing traktowany byłby zbyt wąsko, jak zwykłe zlecenie. Uzupełnieniem tej definicji outsourcingu powinno być podkreślenie charakteru współpracy pomiędzy firmą wydzielającą na zewnątrz a dostawcą outsourcingowym. Współczesny outsourcing oznacza najczęściej wieloletnią współpracę partnerską, gdzie obie strony kontraktu outsourcingowego dążą do osiągnięcia zamierzonych korzyści. Silne więzy współpracy z dostawcami usług outsourcingowych stały się zasadą, na której opiera się outsourcing, określany jako outsourcing strategiczny. Twórcy tego terminu, Quinn i Hilmer podkreślają, że „outsourcing strategiczny daje możliwości pełnego wykorzystania inwestycji dostawców zewnętrznych, innowacji oraz profesjonalnych możliwości specjalistycznych, które byłyby za drogie lub niemożliwe do odtworzenia w warunkach wewnętrznych” [Quinn i Hilmer, 1994, s. 45].

Na wybór pomiędzy produkcją wewnętrzną a outsourcingiem ma wpływ wiele czynników. Zasadniczym elementem wykorzystywanym w podejmowaniu

tego typu decyzji jest poziom kosztów transakcyjnych [Williamson, 1975, 1979] i analiza kluczowych kompetencji [Prahalad i Hamel, 1990]. Poziom kosztów transakcyjnych jest określany kompleksowością działania, konkurencyjnością i specyfiką aktywów. Zgodnie z tezą Williamsona specyfikacja aktywów jest najistotniejszym aspektem transakcji. Produkty i usługi o wysokiej specyficy są oparte na podstawowych kompetencjach firmy. Pojęcie „kompetencja podstawowa” powstało w pracach Prahalada i Hamela, według których jest to „cały zestaw umiejętności i wyróżniających zasobów przedsiębiorstwa odpowiednio ze sobą połączonych, a nie pojedyncza zdolność lub technologia” [Prahalad i Hamel, 1990, s. 170]. Autorzy ci twierdzą, że kompetencje podstawowe nie są kapitałem fizycznym, który nawet gdy jest najbardziej nowoczesny, mógłby być łatwo replikowany. Przekonują natomiast, że prawdziwym źródłem konkurencyjności jest zdolność menedżerów i zarządu do konsolidacji szerokich technologii korporacyjnych i umiejętności produkcyjnych w kompetencje i umiejętności adaptacji do gwałtownie zmieniającej się sytuacji i możliwości rynkowych.

Przedsiębiorstwa na całym świecie stosują outsourcing, osiągając dzięki temu wymierne korzyści. Ta ugruntowana koncepcja w praktyce zarządzania organizacją dała podstawy do kształtowania się kolejnego modelu dostawy usług, offshoringu. Podmioty gospodarcze od dwóch dekad intensywnie przenoszą działania produkcyjne lub usługowe za granicę.

Prezentowana koncepcja offshoringu często ujmowana jest w literaturze przedmiotu jako zjawisko tożsame z outsourcingiem. Należy jednak podkreślić podstawowy wyróżnik obu koncepcji. Outsourcing to wydzielenie z własnej struktury organizacyjnej pewnych działań i przeniesienie ich do realizacji na zewnątrz, do kontrahentów wytwarzających usługi w tym samym kraju, co zleceniodawca. Offshoring definiowany jest jako proces, w wyniku którego wytwarzanie usług realizowane jest na terytorium innego państwa [por. Helpman, 2006; Olsen 2006; UNCTAD, 2009]. Proces ten może być realizowany przez firmę wewnątrznie lub poprzez zagranicznego kontrahenta. Prowadzi to do wyróżnienia dwóch podstawowych rodzajów offshoringu:

- *Captive offshoring* to proces, w wyniku którego firma tworzy za granicą oddział lub spółkę zależną kapitałowo. Daje to firmie możliwość pełnej kontroli przekazanych procesów produkcyjnych lub usługowych.
- *Offshore outsourcing* to proces polegający na przekazaniu do realizacji wybranych działań produkcyjnych lub usługowych firmie zewnętrznej, niepowiązanej kapitałowo, prowadzącej działalność gospodarczą w innym państwie.

Dodatkową klasyfikację offshoringu można przeprowadzić, przyjmując za kryterium podziału przede wszystkim miejsce lokalizacji firmy offshoringowej.

Wówczas wyróżnić należy takie formy offshoringu jak: *offshore*, *nearshoring* i *farshoring* [Ellram, Tate i Petersen, 2013]. *Nearshoring* definiuje się jako współpracę podmiotów na rynkach bliskich geograficznie i kulturowo, a *offshore* to współpraca podmiotów na rynkach odległych w sensie geograficznym, ale bliskich kulturowo i ekonomicznie. *Farshoring* to rynek odległy zarówno geograficznie, kulturowo, jak i ekonomicznie.

2. Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce

Istnieje wiele przyczyn, dla których przedsiębiorstwa decydują się na przekazanie swoich wybranych działań na zewnątrz, poza ramy organizacyjne przedsiębiorstwa. Podstawowym czynnikiem powstania rynku outsourcingu usług było przekonanie w środowisku biznesowym, że wiele czynności niebędących *core business* można zlecać na zewnątrz, ponieważ przyniesie to firmom wymierne korzyści. Na początku firmy przekazywały proste funkcje, jak utrzymanie czystości, dozór mienia itp. Z czasem powierzano na zewnątrz również te funkcje, które w przedsiębiorstwie miały charakter powtarzalnej działalności, jak np. usługi finansowo-księgowo, usługi informatyczne. Zakres zastosowania outsourcingu w przedsiębiorstwach intensywnie się poszerzał, obejmując coraz bardziej zaawansowane funkcje. Dzisiaj outsourcing dotyczy procesów logistycznych, zarządzania bazami danych, zarządzania ryzykiem, obejmuje usługi doradcze i konsultingowe, obsługę podatkową. Współczesne usługi dla biznesu mają charakter zaawansowany i oparte są na wiedzy i doświadczeniu dostawców usług [Urlich i Grochowski, 2012].

Tak szerokie zastosowanie outsourcingu w biznesie jest wynikiem bogatej oferty, jaką proponują dostawcy usług outsourcingowych. Ich sukces jest efektem uzyskania efektu skali, jak również łatwego dostępu do wykwalifikowanej, taniej siły roboczej. Centra usług dla biznesu zostały zlokalizowane przede wszystkim w Indiach [Panda, 2012], Chinach, Malezji i Egipcie. Dla europejskich przedsiębiorstw, banków, firm ubezpieczeniowych krajami, w których tworzy się centra obsługi biznesu, stały się kraje Europy Środkowo-Wschodniej, ze szczególną rolą Polski jako lidera usług outsourcingowych w tej części świata.

W artykule przyjęto szerokie ujęcie definicyjne sektora usług biznesowych. Do sektora nowoczesnych usług biznesowych działających w Polsce zaliczono centra usług zarówno z kapitałem zagranicznym, jak i z kapitałem polskim, wyróżniając podział centrów usług na:

- centra usług wspólnych (*Shared Services Center, SSC*),

- centra procesów biznesowych (*Business Process Outsourcing*, BPO),
- centra outsourcingu procesów IT (*Information Technology Outsourcing*, ITO),
- centra badawczo-rozwojowe (*Research and Development Centers*, R&D).

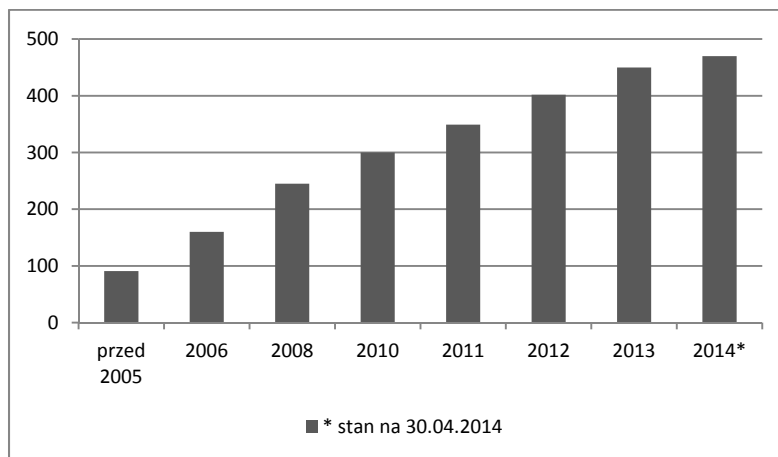
Nowoczesne centra biznesowe świadczą usługi outsourcingowe dla podmiotów krajowych i zagranicznych. Funkcjonują zarówno jako podmioty zewnętrzne, niepowiązane kapitałowo ze swoimi klientami, jak i jednostki organizacyjne korporacji.

Centra usług wspólnych (SSC) działają najczęściej jako odrębne jednostki usługowe w ramach działalności danego przedsiębiorstwa lub jako samodzielne podmioty świadczące usługi na rzecz powiązanego kapitałowo przedsiębiorstwa macierzystego i jego licznych oddziałów. Tak ogólnie można zdefiniować SSC, ale w literaturze światowej proponowanych jest wiele ich definicji [por. Ulrich, 1995; Schmidt, 1997; Quinn, Cooke i Kris, 2000; Davis, 2005; Wang i Wang, 2007; Becker, 2009]. Centra BPO działają przede wszystkim jako wyspecjalizowane firmy zewnętrzne lub jednostki organizacyjne korporacji. Ich klientem jest zewnętrzna firma, która przekazuje do nich wybrane procesy biznesowe. Funkcje z obszaru BPO są najczęściej klasyfikowane z podziałem na tzw. funkcje *back-office* i *front-office* i wynika to z roli, jaką pełnią te funkcje w przedsiębiorstwie. W grupie *back-office* znajdują się takie funkcje jak finanse i księgowość, zarządzanie łańcuchem dostaw, consulting, zakupy i zaopatrzenie. Do grupy *front-office* zalicza się wszystkie funkcje usługowe związane z obsługą klienta, a zatem będą to usługi typu call-center, telemarketing, obsługa gwarancyjna [Kim, 2008; Panda, 2012]. Ważną rolę w rozwoju nowoczesnych usług biznesowych odgrywają centra badawczo-rozwojowe (R&D). Są to nowoczesne, wyspospecjalistyczne podmioty gospodarcze, które świadczą usługi na rzecz innych podmiotów. W ramach R&D funkcjonują centra wiedzy, tzw. *Knowledge Process Outsourcing* (KPO). Te specjalistyczne przedsiębiorstwa przygotowują dla swoich klientów zaawansowane usługi wymagające wiedzy i wieloletniego doświadczenia. Są to usługi takie jak analizy i badania rynkowe, usługi prawne, usługi consultingowe.

W Polsce działa ponad tysiąc centrów usług biznesowych, z czego 470 to centra z kapitałem zagranicznym. Ze względu na brak dostępu do informacji statystycznej na temat rodzimego rynku outsourcingowego, w artykule szczegółowe informacje dotyczą centrów z kapitałem zagranicznym, których aktywność na polskim rynku jest systematycznie odnotowywana. Informacje na temat polskiego rynku usług biznesowych mają charakter szacunkowy. Uwzględniając specyfikę centrów usług biznesowych z kapitałem zagranicznym, w Polsce funkcjonują:

- centra usług wspólnych (165 jednostek),
- centra badawczo-rozwojowe (113 jednostek),
- centra BPO (109 jednostek),
- centra ITO (73 jednostki) [Raport ABSL, 2014, s. 15].

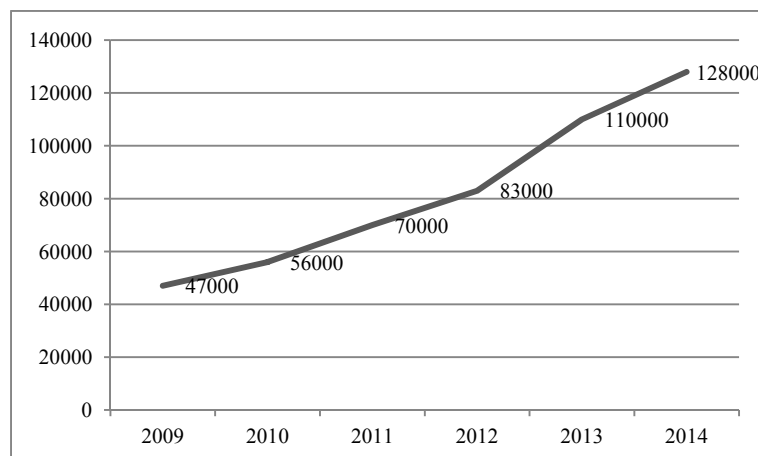
Na rys. 1 zaprezentowano liczbę centrów biznesowych z kapitałem zagranicznym funkcjonujących w Polsce w latach 2005-2014.



Rys. 1. Liczba centrów usług biznesowych z kapitałem zagranicznym w Polsce

Źródło: Raport ABSL [2013, s. 16; 2014, s. 8].

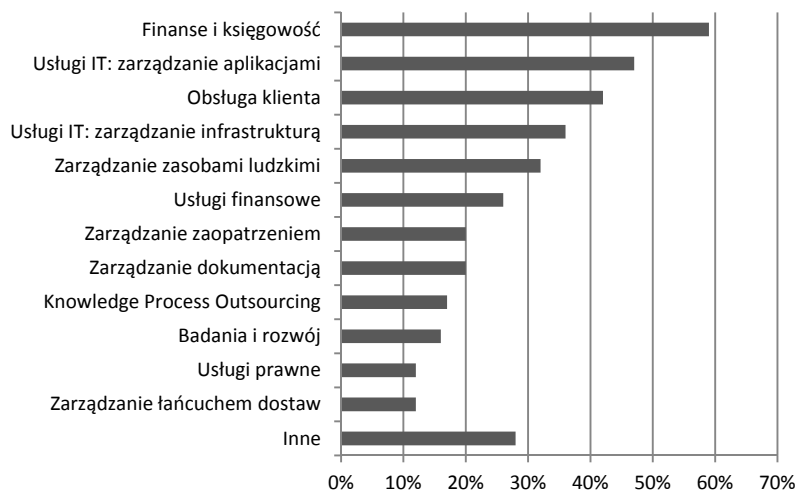
Dzisiejsza silna pozycja branży outsourcingowej w gospodarce krajowej jest bezdyskusyjna. W sektorze tym zatrudnienie jest wyższe niż w branży górniczej, a liczba zatrudnionych wkrótce będzie na poziomie zatrudnienia w przemyśle motoryzacyjnym [Raport KPMG, 2013]. Już na koniec 2013 r. w centrach usług biznesowych z kapitałem zagranicznym było zatrudnionych ponad 128 tys. pracowników, a w polskich centrach ponad 50 tys. pracowników [Raport ABSL, 2014, s. 15].



Rys. 2. Zatrudnienie w centrach usług biznesowych z kapitałem zagranicznym w Polsce

Źródło: Raport ABSL [2014, s. 11].

Średnie zatrudnienie w centrach usług wynosi 273 osoby. Najwięcej miejsc pracy w sektorze nowoczesnych usług biznesowych stworzył Kraków, jest tam zatrudnionych ponad 30 tys. pracowników. Na rys. 3 zaprezentowano usługi najczęściej obsługiwane przez centra biznesowe.



Rys. 3. Usługi realizowane w centrach usług biznesowych z kapitałem zagranicznym w Polsce

Źródło: Raport ABSL [2013, s. 19].

Najczęściej wydzielany proces biznesowy to księgowość i finanse. W ramach usługi księgowości i finansów centra biznesowe prowadzą obsługę księgową, obsługę podatkową, usługi audytu, przygotowują raporty dla zarządu itp. Ten typ zlecanej usługi klasyfikuje się do grupy BPO, grupy usług *back-office*. Drugą najczęściej wydzielaną grupą usług są tzw. usługi IT. Dostawcy zewnętrzni świadczą usługi w zakresie pomocy technicznej, projektowania, budowy sieci komputerowych i zarządzania ich infrastrukturą, usługi administracji serwerów itp. Trzecią najczęściej wykonywaną przez centra biznesu usługą są usługi *front-office* i są to usługi związane z obsługą klienta.

3. Rozwój rynku outsourcingu usług biznesowych – szanse i zagrożenia

Od wielu lat sektor usług odgrywa znaczącą rolę w gospodarkach narodowych poszczególnych krajów. W Unii Europejskiej wartość dodana będąca efektem działalności przedsiębiorstw usługowych stanowi przeważającą część war-

tości dodanej wytworzonej w całej gospodarce. W 2013 r. w Polsce wartość dodana brutto wytworzona przez podmioty prowadzące działalność o charakterze usługowym stanowiła 63,4% wartości dodanej brutto całej gospodarki narodowej. W Polsce w tym sektorze pracuje ponad 60% osób. Prawie 95% firm ma zewnętrznych usługodawców [Raport NBP, s. 11]. Dzisiejsza silna pozycja usług dla biznesu w gospodarce krajowej jest bezdyskusyjna. Na koniec 2013 r. [GUS, 2014] wśród wszystkich przedsiębiorstw niefinansowych 12% stanowiły jednostki świadczące usługi biznesowe i odnotowano 7,5-procentowy wzrost liczby takich podmiotów na rynku w stosunku do roku wcześniejszego oraz wzrost zatrudnienia w tych jednostkach o prawie 6%.

Polska należy do najważniejszych lokalizacji outsourcingowych i offshoringowych w Europie i na świecie. W raporcie *2015 Tholons Top 100 Outsourcing Destinations* Kraków zajął 9. miejsce w świecie i najwyższe wśród outsourcingowych lokalizacji europejskich [*Report 2015 Tholons Top 100 Outsourcing Destinations*, s. 2]. Polski rynek usług biznesowych od wielu lat odnotowuje systematyczny wzrost. Obok zagranicznych, globalnych marek outsourcingowych na polskim rynku powstały rodzime firmy świadczące tego typu usługi. Polskie firmy outsourcingowe budują swój model biznesu, wzorując się na najlepszych zagranicznych centrach działających w Polsce. To dzięki aktywności na polskim rynku globalnych marek outsourcingowych doszło do transferu wiedzy i technologii do polskich firm. Według danych Instytutu Outsourcingu krajowy rynek usług outsourcingowych wart jest ponad 4 mld zł i systematycznie zwiększa swoje obroty [www 1]. Wzrost przychodów firm outsourcingowych jest efektem pozyskiwania nowych klientów, renegocjacji istniejących kontraktów i poszerzenia oferty świadczonych usług. Odnotowywany sukces polskich firm na rynku usług outsourcingowych jest wynikiem wzrostu ich konkurencyjności. Polskie firmy zwiększają zakres świadczonych usług. Proste transakcje wypierane są przez skomplikowane zadania, wymagające wysokich kompetencji i wiedzy pracowników. Krajowi dostawcy usług naśladują i wdrażają rozwiązania biznesowe swoich wielkich, międzynarodowych konkurentów.

Rynek usług biznesowych jest rynkiem dynamicznym. Odnoszony w ostatnich latach sukces rodzimego rynku usług outsourcingowych stał się zachętą do prowadzenia tego typu biznesu dla wielu małych i niedoświadczonych firm. Firmy te oferują usługi o niższej jakości, ale proponują atrakcyjną cenę. Współpraca ma charakter najczęściej krótkoterminowy i dotyczy realizacji nieskomplikowanych usług biznesowych. Uwzględniając silną konkurencję na rynku dostaw usług biznesowych wydaje się, że będzie trudno tego typu dostawcom zdobywać i utrzymywać klientów, tym bardziej, iż wysoka konkurencyjność w skali glo-

balnej na rynku usług outsourcingowych, jak również ekspansja silnych zagranicznych marek outsourcingowych doprowadziła do wyraźnej konsolidacji rynku. Budowanie silnej marki polskich firm outsourcingowych poprzez łączenie się spółek jest odpowiedzią na światowe trendy w branży outsourcingowej. To szansa dla konkurencyjnych dużych, rodzimych firm na szersze niż do tej pory otwarcie się na klienta zagranicznego, nie tylko z Europy, ale i z całego świata.

Mimo sprzyjających warunków dla rozwoju rynku nowoczesnych usług biznesowych istnieją pewne czynniki, które mogą w przyszłości wpłynąć negatywnie na funkcjonowanie tego rynku. Jedną z barier hamujących rozwój outsourcingu jest polskie ustawodawstwo. Do niedawna przepisy polskiego prawa skutecznie ograniczały możliwości zastosowania outsourcingu na przykład w bankowości. Znowelizowana ustawa Prawo bankowe z 2011 r. zniósła wiele utrudnień w outsourcingu bankowym i dała bankom szersze możliwości kreowania współpracy z firmami outsourcingowymi. Choć zmiany są znaczące, to branża outsourcingowa w zakresie bankowości podkreśla pewne kwestie, które czekają nadal na uregulowania prawne. Takim istotnym, nieuregulowanym elementem outsourcingu bankowego jest zakres działań, jakie mogą być objęte podoutsourcingiem.

Funkcjonowanie obecnych centrów usług biznesowych w Polsce i niebывały ich sukces jest wynikiem dobrze wykwalifikowanej i słabo opłacanej kadry. Wzrost wynagrodzeń może być w przyszłości czynnikiem hamującym rozwój centrów biznesowych. Wynagrodzenia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych w Polsce będą rosły. Może to doprowadzić do utraty przez te centra przewagi konkurencyjnej. Szansą na dalszy ich rozwój będzie świadczenie usług wysokospecjalistycznych. Oznacza to, iż polski rynek usług dla biznesu powinien iść w kierunku nowoczesnych rozwiązań biznesowych, oferując usługi zaawansowane szczególnie w obszarze KPO i R&D. Wówczas ryzyko odpływu kapitału i przeniesienia usług do innych części świata będzie niewielkie. Posiadając siedem poważnych lokalizacji centrów biznesowych (Kraków, Wrocław, Warszawa, Łódź, Trójmiasto, Poznań, aglomeracja katowicka), Polska ma szansę stać się liderem w świadczeniu usług wysokospecjalistycznych nie tylko w Europie, ale i na świecie. Każda z tych lokalizacji posiada potencjał, zaplecze akademickie i infrastrukturę konieczne do rozwoju centrów biznesowych. Już dzisiaj, odpowiadając na zapotrzebowanie sektora nowoczesnych usług biznesowych, uczelnie dostosowują profil kształcenia swoich studentów do oczekiwań rynku pracy. I choć firmy outsourcingowe zatrudniają przede wszystkim młodych specjalistów z wyższym wykształceniem, to rośnie zapotrzebowanie na wysokiej klasy ekspertów. To dzięki ich wiedzy i doświadczeniu mogą być z sukcesem realizowane wysokospecjalistyczne usługi outsourcingowe.

Podsumowanie

Sektor usług biznesowych to silnie rozwijająca się branża w gospodarce, zatrudniająca młodych, wykształconych specjalistów, wspierana przez doświadczonych ekspertów. Już dzisiaj funkcjonuje w Polsce wiele firm zagranicznych świadczących usługi biznesowe. Ich obecność w znaczący sposób wpłynęła na rozwój rodzimego rynku usług outsourcingowych. Polskie firmy z sukcesem implementują wypracowany przez zachodnie firmy model biznesu. Oferują szeroki zakres usług, od standardowych po wysokospecjalistyczne. Zarówno aktywność rodzimych firm, jak i zagranicznych dostawców usług dla biznesu ma ważny wpływ na gospodarkę krajową. To nowe miejsca pracy, przepływ *know-how*, innowacje i rozwój regionów.

Literatura

- Becker J., Niehaves B., Krause A. (2009), *Shared Services Strategies and their Determinants: A Multiple Case Study Analysis in the Public Sector*, AMCIS, San Francisco, CA.
- Davis T. (2005), *Integrating shared services with the strategy and operations of MNEs*, „Journal of General Management”, Vol. 31.
- Ellram L.M., Tate W.L., Petersen K.J. (2013), *Offshoring and Reshoring: An Update on the Manufacturing Location Decision*, „Journal of Supply Chain Management”, Vol. 49, No. 2.
- GUS (2014), *Rynek wewnętrzny w 2013*, stat.gov.pl/download/gfx/.../pl/.../ch_rynek_wewnetrzny_w_2013r.pdf.
- Helpman E. (2006), *Trade, FDI and the organization of firms*, „Journal of Economic Literature”, Vol. 44.
- Kim G.M. (2008), *E-business strategy in Western Europe: offshore BPO model perspective*, „Business Process Management Journal”, Vol. 14.
- Marcinkowska E. (2012), *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.
- Olsen K.B. (2006), *Productivity impacts of offshoring and outsourcing: a review*, OECD Directorate for Science, Technology and Industry (STI) Working paper 2006/1, Paris and Washington.
- Panda A.K. (2012), *Business process outsourcing: a strategic review on Indian perspective*, „Business Process Management Journal”, Vol. 18.
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, No. 3.
- Quinn B., Cooke R., Kris A. (2000), *Shared Services: Mining for Corporate Gold*, Prentice-Hall, London.

- Quinn J.B., Hilmer F.G., (1994), *Strategic outsourcing*, „Sloan Management Review”, Vol. 35, No. 4, Summer.
- Raport ABSL (2013), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, <http://www.absl.pl/pl/reports> (dostęp 4.01.2015).
- Raport ABSL (2014), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce*, <http://www.absl.pl/pl/reports> (dostęp: 4.01.2015).
- Raport KPMG (2013), *Stan branży motoryzacyjnej oraz jej rola w polskiej gospodarce*, <https://www.kpmg.com/PL/pl/.../Branza-motoryzacyjna-Podsumowanie-Aut> (dostęp: 18.01.2015).
- Raport NBP (2013), *Badanie ankietowe rynku pracy*, raport 2013, Instytut Ekonomiczny NBP, www.nbp.pl/publikacje/arp/raport_2013.pdf (dostęp: 2.02.2015).
- Report 2015 Top 100 Outsourcing Destinations*, December 2014, http://www.tholons.com/nl_pdf/Tholons_Whitepaper_December_2014.pdf.
- Schmidt J. (1997), *Breaking down fiefdoms*, „Management Review”, Vol. 86.
- Ulrich D. (1995), *Shared services: from vogue to value*, „HR. Human Resource Planning”, Vol. 18.
- UNCTAD (2009), *Information Economy Report. Trends and outlook in turbulent times*, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, 2009.
- UNCTAD (2010), *Information Economy report*, New York and Geneva, 2010.
- Ulrich D., Grochowski J. (2012), *From shared services to professional services*, „Strategic HR Review”, Vol. 11.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 1997 Prawo bankowe. Dz.U. 1997, nr 140, poz. 939 z póź. zm.
- Wang S., Wang H. (2007), *Shared services beyond sourcing the back offices: organizational design*, „Human Systems Management”, Vol. 26.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1979), *Transaction-cost economics: the governance of contractual relations*, „The Journal of Law and Economics”, Vol. 22, No. 3.
- [www 1] <http://www.instytut-outsourcingu.pl/raporty-i-badania.html>.

BUSINESS SERVICES OUTSOURCING – THE STATE AND DEVELOPMENT PERSPECTIVES

Summary: The business services outsourcing market in Poland is growing continuously, being one of the leading markets in Europe and in the entire world. Beside the main global providers, a lot of domestic companies implement successfully the international outsourcing models. The article contains characteristics of polish business services market.

Keywords: outsourcing, offshoring, business services centers, Poland.