

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PROCESIE OFFSHORINGU – STUDIA PRZYPADKU CENTRÓW USŁUG BIZNESOWYCH

<https://doi.org/10.33141/po.2019.02.04>

Przeгляд Organizacji, Nr 2 (949), 2019, ss. 29-37

www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Marcin Soniewicki

Wprowadzenie

Rozwój narzędzi informacyjnych i telekomunikacyjnych, który miał miejsce pod koniec XX i na początku XXI wieku, pozwolił przedsiębiorstwom na większą dowolność w zakresie umiejscawiania swoich jednostek organizacyjnych. Od tego momentu można było przenosić w odległe lokalizacje nie tylko produkcję, lecz również usługi (Bunyaratavej i in., 2007, s. 7–8; Metters, Verma, 2008, s. 146). Zdaniem R. Metters i R. Vermy (2008, s. 146), czynnik technologiczny, choć konieczny, nie był wystarczający. Kluczowa okazała się być zmiana postrzegania usług jako możliwych do podzielenia na mniejsze części, która nastąpiła pod koniec lat 80. i na początku lat 90.

Wcześniejsze badania, które zostały przeprowadzone przez autora wśród przedsiębiorstw usługowych, wskazywały na wysoką intensywność zarządzania wiedzą lub jego elementów, a także na duże znaczenie wspomnianej koncepcji dla konkurencyjności tego rodzaju przedsiębiorstw (Soniewicki, 2014b; 2014c; 2016).

Offshoring centrów usług biznesowych jest relatywnie nowym zjawiskiem, przez co nie został on jeszcze dokładnie zbadany, zwłaszcza w zakresie zarządzania wiedzą. Dla przedsiębiorstw usługowych wiedza jest kluczowym zasobem, a rozproszenie geograficzne może stanowić utrudnienie dla funkcjonowania jednostek organizacyjnych centrów usług biznesowych, szczególnie transferu wiedzy niejawniej (*tacit knowledge*) (Stringfellow i in., 2008). Kluczowymi czynnikami sprzyjającymi niwelowaniu negatywnego oddziaływania odległości geograficznej pomiędzy poszczegól-

nyimi jednostkami przedsiębiorstw są odpowiednie procesy, technologia i organizacja działań w zakresie zarządzania wiedzą. W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest poznanie działań w zakresie zarządzania wiedzą prowadzonych w centrach usług biznesowych zlokalizowanych w Polsce, w szczególności identyfikacja, jaką rolę spełnia wiedza w takich miejscach pracy, wyodrębnienie i analiza poszczególnych procesów zarządzania wiedzą, a także zbadanie wykorzystywanych narzędzi oraz źródeł wiedzy w celu dociekania i dalszej analizy, czy istnieje relacja pomiędzy wspomnianymi działaniami a efektywnością funkcjonowania tego typu jednostek. Należy podkreślić, że rola wspomnianych podmiotów w gospodarce zarówno Polski, jak i całej Europy Środkowej stale wzrasta, szczególnie jako pracodawców zatrudniających osoby z wyższym wykształceniem. Można podejrzewać, że tego typu centra usług biznesowych będą w przyszłości stanowić coraz ważniejsze elementy globalnych korporacji, a efektywność ich funkcjonowania, w tym w szczególności zarządzanie wiedzą, będzie znacząco determinować efektywność działania całych globalnych przedsiębiorstw. Co więcej, efektywność funkcjonowania obecnych centrów usług biznesowych w Polsce może, przynajmniej częściowo, determinować napływ nowych inwestorów do naszego kraju. W związku z tym ważne jest poznanie obecnych działań w zakresie zarządzania wiedzą, które stanowią ważny element determinujący efektywność funkcjonowania centrów usług wspólnych. Wyniki badań będą podstawą do ich przyszłego usprawniania.



Przeгляд literatury

Centra usług biznesowych można podzielić na dwa główne rodzaje – podmioty wykonujące zadania statutowe korporacji (samodzielnie albo wraz z innymi jednostkami) oraz centra usług wspólnych. Centra usług wspólnych to specyficzny rodzaj centrów usług biznesowych, które nie wykonują działań statutowych, do których podmiot został powołany (*non-core activities*). Zajmują się one zadaniami pomocniczymi, takimi jak rachunkowość czy usługi informatyczne. Ponadto centra usług wspólnych muszą wykonywać zadania z mierzalnymi wynikami (Strikwerda, 2006, s. 2; 2014, s. 3). J. Strikwerda (2006, s. 2) definiuje centrum usług wspólnych jako „podmiot w wewnętrznej strukturze organizacji odpowiedzialny za dostarczanie specjalistycznych usług do jednostek operacyjnych na podstawie umowy (*service level agreement*), a także w pełni odpowiedzialny za koszty”. Dodatkowo, centra usług wspólnych są postrzegane przez niektórych autorów jako alternatywa dla outsourcingu szeregu kategorii procesów (Herbert, Seal, 2014, s. 134; Aksin, Masini, 2008, s. 240).

Centra usług wspólnych często łączy się z procesem offshoringu, czyli przenoszenia podmiotów za granicę. Centra usług wspólnych (centra usług biznesowych wykonujące zadania pomocnicze) są najbardziej popularnym rodzajem jednostek usługowych podlegających offshoringowi ze względu na fakt, że łatwiej jest przenieść do odległej, tańszej lokalizacji proces, który jest dokładnie usystematyzowany. Przykładami centrów usług biznesowych w Polsce, które nie są centrami usług wspólnych i wykonują zadania statutowe, mogą być jednostki IBM (Wrocław i Katowice). Centrów usług wspólnych jest znacznie więcej, np. Carlsberg, Raben czy MAN (Poznań).

W krajach Europy Środkowej znaczące inwestycje zagraniczne w obszarze usług pojawiły się w drugiej połowie lat 90. XX wieku. Trend ten można było szczególnie zaobserwować w Czechach, w Polsce i na Węgrzech, gdzie tego rodzaju przedsięwzięcia stały się znacznym elementem napływających inwestycji. Największy wzrost rozpoczął się jednak w 2000 roku, sięgając 60% zagranicznych inwestycji lokowanych w omawianej części świata (Sass, Fifekova, 2011, s. 1601–1602). Głównym czynnikiem, który wywołał opisywany trend, była dostępność wykształconej siły roboczej przy relatywnie niskich jej kosztach (Sass, Fifekova, 2011, s. 1604).

W kontekście przyczyn pojawienia się ogólnie pojętego offshoringu, jak również offshoringu usług biznesowych, najważniejszym czynnikiem, jaki nasuwa się na myśl, jest oczywiście obniżenie kosztów. Jednak, jak podkreślają K. Bunyaratavej, E.D. Hahn i J.P. Doh (2007, s. 10), wybór lokalizacji dla usług i produkcji jest różny. Usługi polegają na informacji i wiedzy w większym stopniu niż produkcja. W związku z tym przedsiębiorstwa usługowe wymagają bardziej wykształconych pracowników, często w określonych obszarach wiedzy, takich jak rachunkowość. W efekcie dostęp do wykwalifikowanej siły roboczej jest kluczowy w przypadku wyboru lokalizacji centrum usług biznesowych.

Dla podmiotów usługowych wiedza jest kluczowym zasobem, dlatego bardzo ważne jest jej stałe uaktualnia-

nie. Nawet relatywnie powtarzalne procesy – powinny być regularnie modyfikowane, choćby ze względu na zmiany przepisów prawnych. Kluczowym elementem każdego efektywnego centrum usług biznesowych są skuteczne działania w zakresie zarządzania wiedzą. W literaturze można odnaleźć szereg definicji zarządzania wiedzą (Ahmed i in., 2002; Szyjewski i in., 2004; Perechuda, 2005; Stankiewicz, 2006; Kowalczyk, Nogalski, 2007). W niniejszym artykule przyjęto następującą definicję: zarządzanie wiedzą polega na systematycznych działaniach w ramach zasobu wiedzy, mających na celu wzrost efektywności działania przedsiębiorstwa, m.in. pozyskiwanie, rozpowszechnianie, transfer i wykorzystywanie wiedzy (Paliszkiwicz, 2007, s. 38).

Należy podkreślić, że istnieje szereg problemów, z jakimi muszą się zmagać przedsiębiorstwa, które chcą stworzyć efektywne procesy zarządzania wiedzą. Jednym z nich jest brak znajomości posiadanych przez firmę zasobów wiedzy (Boughzala, Ermine, 2006), co może być szczególnie uciążliwe dla podmiotów rozproszonych w procesie offshoringu. Innym problemem jest fakt, że omawiana koncepcja niejednokrotnie postrzegana jest z perspektywy technologii informatycznych (Evans, 2005; Geisler, Wickramasinghe, 2009). Choć ich wykorzystanie często jest dużym ułatwieniem dla przedsiębiorstwa, to ich wdrożenie nie powinno być ostatecznym celem organizacji (Boughzala, Ermine, 2006), gdyż technologie informatyczne są zdecydowanie mniej skuteczne w zakresie wiedzy niż w zakresie danych i informacji (Anantatmula, 2008). Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie nie składa się wyłącznie z elementów technologicznych, ale także organizacyjnych czy ludzkich (Liebowitz, 2008; Martinez, 2010). Można jednak zauważyć dwie frakcje specjalistów od zarządzania wiedzą, to jest koncentrujące się na technologiach albo na zasobach ludzkich (Jashapara, 2006).

Działania w zakresie zarządzania wiedzą w centrach usług biznesowych nie zostały jeszcze dokładnie opisane w literaturze. Jedną z niewielu publikacji o tej tematyce jest artykuł I. Herberta i W. Seala (2014), koncentrujący się na jej bardzo specyficznym aspekcie – wartości tworzonej z punktu widzenia zarządzania wiedzą przez centra usług wspólnych (Herbert, Seal, 2014). Pośrednio na niniejszej tematyce koncentruje się A. Owens (2013), który podkreśla, że obecnie przedsiębiorstwa chcą skupiać się na współpracy i zwiększaniu efektywności w swoich centrach usług wspólnych, a w konsekwencji tworzyć centra doskonałości – „centers of excellence” (Owens, 2013). Do tego potrzebne są jednak działania w zakresie zarządzania wiedzą – działania, które będą odpowiednie dla tego typu jednostek. Niniejszy artykuł ma na celu zapoczątkowanie wypełniania zauważonej luki badawczej poprzez zbadanie i poznanie działań w zakresie zarządzania wiedzą prowadzonych w centrach usług biznesowych zlokalizowanych w Polsce.

Metoda badawcza

Jak wspomniano powyżej, temat zarządzania wiedzą w centrach usług biznesowych jest relatywnie nowy, a także ważny w Polsce, gdyż w ostatnich latach powstaje w naszym kraju coraz więcej tego typu jednostek.

W efekcie podjęto decyzję o przeprowadzeniu badania empirycznego w tym obszarze. Z uwagi na brak badań w tej sytuacji w tego typu podmiotach zdecydowano się przeprowadzić badanie jakościowe, eksploracyjne i zastosować metodę wywiadu zogniskowanego, częściowo ustrukturyzowanego. Obiektem zainteresowania autora w dłuższym okresie jest relacja pomiędzy działaniami w zakresie zarządzania wiedzą w centrach usług biznesowych a efektywnością ich funkcjonowania. W tym artykule skupiono się jednak w szczególności na identyfikacji samych działań w obszarze zarządzania wiedzą charakterystycznych dla tych jednostek z uwagi na brak badań w tym zakresie. Wyniki niniejszych rozważań mogą być podstawą do stworzenia kwestionariusza badań ilościowych, który może być wykorzystany do dalszych analiz relacji pomiędzy działaniami w zakresie zarządzania wiedzą podejmowanymi w centrach usług biznesowych a efektywnością ich funkcjonowania. Badania przeprowadzono w dwóch centrach usług biznesowych firm Raben i BTU zlokalizowanych w Polsce. Oba są inwestycjami firm zagranicznych będącymi efektem procesów offshoringu. Jedno z nich jest centrum usług wspólnych (Raben), a drugie (BTU) zajmuje się podobnymi zadaniami co inne biura korporacji. Taki dobór podmiotów miał na celu poznanie działań w zakresie zarządzania wiedzą w różnych rodzajach centrów usług biznesowych. W trakcie wywiadu zadano rozmówcom szereg pytań ze zmodyfikowanego i rozszerzonego kwestionariusza ankiety, stworzonego na potrzeby wcześniejszego badania przeprowadzonego przez autora (Soniewicki, 2014a)¹, którego celem była analiza procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Zastosowany kwestionariusz wywiadu składał się z pięciu sekcji:

1. Ogólne kwestie w zakresie zarządzania wiedzą, np. rola, jaką spełnia wiedza w firmie czy istnienie strategii w zakresie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.
2. Źródła wiedzy wykorzystywane w przedsiębiorstwie.
3. Narzędzia informatyczne stosowane w procesie zarządzania wiedzą w firmie.
4. Procesy rozpowszechniania wiedzy w badanym przedsiębiorstwie.
5. Procesy wdrażania wiedzy występujące w analizowanym podmiocie.

Jako że badanie miało charakter eksploracyjny, wspomniany kwestionariusz stanowił jedynie ramy wywiadu i miał na celu pomóc w utrzymaniu rozmówców na właściwej ścieżce zagadnienia zarządzania wiedzą oraz zapewnić porównywalność wywiadów. Rozmówcom umożliwiono znaczną swobodę wypowiedzi. Badanie składało się z czterech wywiadów przeprowadzonych pomiędzy grudniem 2016 roku a marcem 2017 roku. W przypadku firmy Raben przeprowadzono dwa wywiady z jedną osobą – kierownikiem centrum usług wspólnych. Decyzja przeprowadzenia wywiadów z tylko jedną osobą we wspomnianym przedsiębiorstwie była motywowana faktem, że posiada ono płaską strukturę, a wspomniana osoba posiada najszerzą wiedzę o całości podmiotu. W firmie BTU wywiady przeprowadzono z dwoma osobami (z uwagi na jej złożoną strukturę) – z kierownikiem

działu zasobów ludzkich oraz z pracownikiem jednego z departamentów badanego centrum usług biznesowych. Pierwsza ze wspomnianych osób umożliwiła uzyskanie ogólnych informacji o podmiocie, zaś druga bardziej szczegółowej wiedzy o funkcjonowaniu jednego z departamentów przedsiębiorstwa.

Centrum usług wspólnych firmy Raben

Firma Raben działa w branży TSL (transport, spedycja i logistyka). Funkcjonuje w 12 krajach Europy. Jest to przedsiębiorstwo rodzinne, pochodzące z Holandii. Centrala firmy znajduje się w Robakowie k. Poznania. W Poznaniu mieści się również pierwsze (i na ten moment jedyne²) centrum usług wspólnych firmy zajmujące się księgowością (Raben, 2017).

Poznańskie centrum usług wspólnych (CUW) zostało utworzone w listopadzie 2013 roku. Obecnie zatrudnia ono 67 pracowników (stan na styczeń 2017 roku). Jednostka ta zapewnia obsługę księgową dla podmiotów Grupy Raben. Tworzy sprawozdania finansowe, prowadzi ewidencję transakcji oraz dokonuje płatności. Poznańskie centrum usług wspólnych korzysta z doradztwa zewnętrznego w zakresie podatków i nie zajmuje się deklaracjami CIT czy controllingiem. Na chwilę obecną usługi świadczone są tylko dla spółek niemieckich i holenderskich. Niniejsze studium przypadku koncentruje się przede wszystkim na analizie działań centrum polegających na obsłudze spółek Grupy funkcjonujących na rynku niemieckim. Jest to tzw. *captive nearshoring* – centrum świadczy usługi tylko na rzecz podmiotów Grupy i znajduje się relatywnie blisko klientów, na terenie tego samego kontynentu.

W CUW Grupy Raben można wyróżnić dwa kluczowe rodzaje zasobów wiedzy. Dla podmiotu najważniejsza jest wiedza w obszarze księgowości, a także dotycząca deklaracji VAT, przede wszystkim w zakresie istniejących regulacji w krajach, w których znajdują się podmioty obsługiwane przez centrum (tzw. *compliance*). Wiedza ta musi być nieustannie uaktualniana w związku ze zmianami regulacji w poszczególnych krajach. Ponadto podmiot cały czas „uczy się” w celu minimalizacji ryzyka podatkowego i finansowego swoich klientów. Wiedza księgową musi być również systematycznie rozpowszechniana w jednostce z uwagi na trwający rozwój podmiotu i tworzenie nowych stanowisk, a także na rotację pracowników.

Drugim rodzajem zasobów wiedzy jest wiedza w obszarze organizacji procesów księgowych. Ma ona duże znaczenie dla działalności CUW Grupy Raben przede wszystkim dlatego, że od podmiotu oczekuje się stałej optymalizacji procesów. W związku z tym nowa wiedza ze wspomnianego zakresu jest szczególnie potrzebna. Gdy w organizacji zostanie wykryty brak określonego rodzaju wiedzy czy kompetencji, wówczas tworzony jest projekt, dzięki któremu realizowane są działania mające na celu ich pozyskanie. Firma również regularnie analizuje swoje działania, dzięki czemu optymalizuje procesy i tworzy nowe, skuteczniejsze rozwiązania.



Jak podkreśla osoba zarządzająca centrum, działania w omawianym podmiocie składają się w 80% z realizacji zadań bieżących (wiedza księgową), zaś w 20% z optymalizacji realizowanych procesów (wiedza w zakresie organizacji procesów księgowych).

CUW Grupy Raben korzysta przede wszystkim z wiedzy pochodzącej z poszczególnych komórek spółki Raben Management Services, z którymi bardzo intensywnie współpracuje w zakresie tego zasobu. Wykorzystywana jest zwłaszcza wiedza z trzech działów podmiotu zarządczego Grupy: działu finansów (finanse całej Grupy Raben), działu audytu wewnętrznego (kontrola wewnętrzna Grupy) oraz działu podatkowego. Wiedza ta najczęściej jest przekazywana poprzez realizację wspólnych projektów, a także w trakcie wewnętrznych szkoleń. W mniejszym stopniu wykorzystywana jest wiedza pochodząca od klientów wewnętrznych (podmiotów Grupy Raben), jak też z różnego rodzaju publikacji – naukowych lub branżowych. W sytuacjach, które wymagają szczególnej znajomości lokalnego prawa, centrum współpracuje z niemieckimi oraz holenderskimi firmami doradztwa podatkowego. Od niedawna centrum korzysta również ze szkoleń zewnętrznych, organizowanych przez firmy spoza Grupy. Ceniona i stosowana jest także wiedza nowo zatrudnionych pracowników. Podmiot sam nie tworzy nowej wiedzy, poszukuje za to najlepszych metod i rozwiązań, dostosowując je do swojej specyfiki.

Centrum wykorzystuje w swoich działaniach szereg narzędzi informatycznych. Najważniejszym z nich jest program księgowy SAP. Stosowany jest też program Visio, który służy do opracowywania map procesowych. Centrum używa programów o funkcjonalności workflow. W podmiocie wykorzystywany jest także program do kompleksowego zarządzania wiedzą – Microsoft SharePoint, oraz system dzielenia plików w sieci lokalnej. W przyszłości planowane jest wprowadzenie tzw. systemu ticketowego.

Centrum usług wspólnych Grupy Raben dąży do jak najlepszego usystematyzowania procesów zachowywania swojej wiedzy. W tym celu wykorzystywane są zwłaszcza wspomniane wcześniej mapy procesowe, a także instrukcje stanowiskowe. Tworzone są też dokumenty, które opisują drobne, aczkolwiek ważne niuanse w zawiłościach księgowych na obsługiwanych rynkach. Zachowywanie wiedzy w podmiocie ma również inny wymiar – stworzona została struktura zastępstw, aby w centrum nie zdarzyła się sytuacja, w której brak jest osób posiadających wiedzę niejawną z określonego obszaru.

Grupa Raben, a co za tym idzie i analizowane centrum usług wspólnych, posiada macierzową strukturę organizacyjną. Ponadto jest ona relatywnie płaska, co ułatwia przepływ informacji i wiedzy. Zespół zarządzający centrum stara się stymulować wymianę doświadczeń pomiędzy pracownikami. Tworzone są sprzyjające ku temu warunki, np. warsztaty czy projekty, których uczestnikami są różne zespoły. Planowane jest także wprowadzenie programu *job rotation*, który umożliwi pracownikom czasową zmianę zespołu w ramach centrum. Działania te z pewnością usprawnią przepływ wiedzy pomiędzy

pracownikami i poszczególnymi zespołami. Obecnie wymiana wiedzy w podmiocie istnieje, lecz nie osiągnęła ona jeszcze poziomu docelowo oczekiwanego. Centrum dąży również do rozwoju umiejętności miękkich swoich pracowników.

Wymianę wiedzy wspomaga polityka Grupy mająca na celu zmniejszenie formalizacji w relacjach pomiędzy pracownikami poprzez wprowadzenie wymogu używania imion, a nie nazwisk czy nazw stanowisk w komunikacji. Wymóg ten obowiązuje nawet podczas rozmowy szeregowego pracownika z osobą na najwyższym szczeblu w hierarchii Grupy. Wprowadzenie tego rozwiązania było, i nadal jest, szczególnie trudne w Niemczech z uwagi na uwarunkowania kulturowe, lecz jest ono konsekwentnie stosowane.

Innymi działaniami podejmowanymi przez Grupę Raben w celu efektywniejszej wymiany wiedzy jest m.in. wprowadzenie tzw. *open space* – całość centrum zlokalizowana jest praktycznie w jednym, dużym pomieszczeniu. Poza tym, przestrzeń ta nie zawiera barier oddzielających osoby pracujące obok siebie. W biurze zlokalizowana jest kuchnia, która jest jednym z ważniejszych miejsc spotkań pracowników. Oczywiście istnieją także inne, specjalnie stworzone miejsca, gdzie pracownicy mogą odseparować się od głównego pomieszczenia i spokojnie porozmawiać.

Praca w centrum usług wspólnych zajmującym się rachunkowością jest raczej indywidualna, lecz w CUW firmy Raben realizowane są projekty, które umożliwiają pracownikom zespołowy tryb pracy, przez co ułatwiają wymianę wiedzy. Projekty te realizowane są zawsze przez osoby z różnych działów. W przyszłości, w celu efektywniejszego zachowywania wiedzy, podmiot planuje zainstalowanie w różnych miejscach biura tablic, na których będą przedstawione KPI³ poszczególnych zespołów.

Efektywny proces rozpowszechniania wiedzy jest potrzebny w poznańskim centrum ze względu na dużą liczbę nowych pracowników. Są oni zatrudniani, gdyż podmiot cały czas się rozwija i prowadzi księgowość dla coraz większej liczby spółek. Ponadto w centrach usług wspólnych często występuje duża rotacja pracowników – w Polsce wynosi ona przeciętnie 15% (ABSL 2016). W CUW Raben jest ona jednak relatywnie niska.

Pracownicy badanego centrum usług wspólnych uzyskują podstawową wiedzę w zakresie procesów księgowych, którymi zajmuje się centrum, potrzebną im do wykonywania ich obowiązków, podczas trzymiesięcznego okresu wdrażania do pracy. Dodatkowo raz w roku organizowany jest kurs księgowości dla wszystkich pracowników podmiotu, prowadzony przez wykładowcę Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Pracownicy CUW Raben są motywowani, aby rozwiązywać problemy samodzielnie, lecz zawsze mogą zwrócić się o pomoc do swojego przełożonego. Zachęca się ich także, aby zgłaszali pomysły w zakresie optymalizacji procesów realizowanych w centrum. Jest to kluczowy czynnik sprzyjający otrzymaniu awansu czy podwyżki wynagrodzenia. Dla tego procesu bardzo istotne są mierniki efektywności optymalizacji. Miernik pokazuje, na ile dane rozwiązanie jest skuteczne.

Należy podkreślić, że w CUW Grupy Raben bardzo promowana jest współpraca. Na przykład, jeżeli pojawiają się problemy zasobowe u jednego kierownika, to wszyscy kierownicy zastanawiają się nad ich rozwiązaniem.

Dużą wartością i przewagą formy organizacyjnej analizowanego centrum (*captive nearshoring*) są oczywiście koszty, które są zdecydowanie niższe niż w przypadku organizacji działów w każdym z podmiotów grupy. Innym alternatywnym rozwiązaniem mogłoby być zatrudnienie zewnętrznego dostawcy. Takie rozwiązanie miałooby jednak dużą wadę w postaci mniejszej elastyczności. Zaletą obecnej formy jest bardzo szybki czas reakcji na potrzeby klienta. Ponadto dzięki obecnej formie organizacji działań usługi świadczone przez CUW Raben są bardziej kompleksowe, gdyż obejmują również optymalizację procesów finansowych i księgowych wewnątrz obsługiwanych spółek. Kolejną, bardzo ważną przewagą CUW jest łatwość transferu wiedzy do centrum z pozostałych podmiotów w Grupie, co byłoby utrudnione w przypadku zewnętrznego dostawcy. Obecna forma umożliwia również lepszą ochronę wiedzy, gdyż przez cały czas pozostaje ona w posiadaniu spółek należących do Grupy Raben.

Centrum usług wspólnych firmy Raben jest relatywnie młodym podmiotem, który cały czas rozwija swoje procesy, aby były one jak najbardziej efektywne, a także buduje swój zasób wiedzy – zarówno jawnej, jak i niejawnej. Jednostka stara się intensywnie pozyskiwać ten zasób od podmiotów powiązanych, lecz musi być on dostosowywany do specyfiki CUW, gdyż wcześniej był on wykorzystywany w ramach działów księgowości pojedynczych firm Grupy Raben.

Przedsiębiorstwo przykładą dużą wagę do systematyzowania wiedzy. W tym celu bardzo intensywnie wykorzystuje przede wszystkim mapy procesowe. W podmiocie występuje również pewnego rodzaju systematyzowanie wiedzy niejawnej poprzez stwarzanie odpowiedniego środowiska do wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami i zachęcanie ich do współpracy.

Ważnym elementem działalności centrum usług wspólnych są działania optymalizacyjne, które nie są łatwe dla tego rodzaju nowego podmiotu. Sprzyjają one jednak stymulowaniu kreatywności pracowników, a także poszukiwaniu wiedzy w zakresie skutecznych rozwiązań organizacyjnych poza Grupą (badane centrum jest pierwszym tego typu podmiotem w Grupie Raben) i dostosowywaniu jej do specyfiki organizacji.

Centrum usług biznesowych firmy BTU

BTU⁴ jest globalną korporacją zarządzającą funduszami inwestycyjnymi, mającą wieloletnie doświadczenie w tym obszarze. Biura podmiotu znajdują się w wielu krajach świata. Polskie biuro przedsiębiorstwa BTU jest inwestycją, którą można scharakteryzować jako *captive offshoring*, lecz, w przeciwieństwie do firmy Raben, nie spełnia ono kryteriów centrum usług wspólnych, gdyż realizuje zadania statutowe korporacji. W Polsce umiejscowiono kilkadziesiąt departamentów (zespołów) podmiotu, które ściśle współpracują z biurami/jednostkami przed-

siębiorstwa na całym świecie. Wielu pracowników nie posiada nawet zwierzchników w Polsce, tylko w innych, niekiedy bardzo odległych krajach. Polska jednostka nie posiada własnej gamy produktów ani usług, które mogłaby dostarczać klientom wewnętrznym lub zewnętrznym korporacji. Jej pracownicy prowadzą bieżącą współpracę z innymi biurami, realizując wspólne projekty i przedsięwzięcia. Polski podmiot stanowi jedną z wielu jednostek korporacji na całym świecie. BTU jest przedsiębiorstwem w pełni globalnym, ze strukturą matrycową i pracownikami rozlokowanymi na całym świecie. Wybór tej formy organizacyjnej prawdopodobnie był związany z charakterem procesów, którymi zajmuje się korporacja (zarządzanie aktywami finansowymi). Wymagają one ścisłej współpracy z innymi biurami korporacji i, co za tym idzie, sprawnego przepływu wiedzy.

Zasób wiedzy i jego stały rozwój jest ważny dla omawianej korporacji, gdyż jest to podstawa działalności podmiotu. Polscy pracownicy zajmują się realizacją procesów globalnych. Właściwe wypełnianie obowiązków wymaga od pracowników ciągłego uaktualniania wiedzy, co jest koniecznością w dzisiejszym, dynamicznym i zglobalizowanym świecie finansów. Dzięki wyżej opisanej formie integracji polskiego biura ze strukturą korporacji przepływ wiedzy pomiędzy poszczególnymi pracownikami rozlokowanymi na całym świecie jest zdecydowanie intensywniejszy niż w przypadku centrum usług wspólnych firmy Raben. Dzieje się tak pomimo znacznie większej separacji geograficznej firmy BTU w porównaniu ze wspomnianym podmiotem.

W omawianym przedsiębiorstwie istnieje jasny podział typów wiedzy. Do pierwszej kategorii zaliczana jest wiedza specjalistyczna. Różni się ona w zależności od departamentu (w polskim oddziale jest ich bardzo wiele). W ramach niniejszego studium przypadku działania odnoszące się do wiedzy specjalistycznej zostaną zaprezentowane na przykładzie jednego z departamentów, gdyż każdy z nich odpowiada samodzielnie za działania w zakresie swojej wiedzy specjalistycznej. Do drugiej kategorii zaliczana jest wiedza miękka czy ogólna, którą zajmuje się dział zasobów ludzkich (*Human Resources*).

W funkcjonowaniu wybranego departamentu, zajmującego się wyceną funduszy inwestycyjnych, bardzo ważna jest zarówno dokładność, jak i dostarczenie na czas odpowiednich, poprawnych informacji klientom korporacji. Każdy błąd może mieć duże konsekwencje finansowe, także bezpośrednio dla departamentu. W związku z tym posiadanie odpowiedniej, aktualnej wiedzy jest niezbędne dla poprawności wykonywanej pracy. Kierownicy każdego z zespołów analizowanego departamentu są odpowiedzialni za identyfikację potrzeb szkoleniowych swoich podwładnych. Co więcej, w departamencie utworzono stanowisko do spraw organizacji szkoleń specjalistycznych. Szczególnie ceniona jest wiedza niejawna, co dodatkowo zwiększa znaczenie szkoleń i współpracy między pracownikami. Przejawem znaczenia wiedzy niejawnej dla przedsiębiorstwa jest również fakt, że zawsze, gdy badany oddział odwiedza pracownik korporacji z dużym doświadczeniem, organizowane jest seminarium, w którym może uczestniczyć każdy pracownik firmy. Podczas



takiego spotkania można zadawać pytania oraz zdobyć cenną, unikalną wiedzę, niemożliwą do pozyskania w inny sposób. Transfer wiedzy niejawniej odbywa się także poprzez rozbudowany program mentoringu.

W pracy omawianego działu duże znaczenie mają narzędzia informatyczne wspomagające zarządzanie wiedzą. Jednym z nich jest kompleksowy program wspierający pracę grupową – Microsoft SharePoint. Poza tym intensywnie wykorzystywany jest wewnętrzny komunikator firmowy. Istnieją również grupy dyskusyjne. Departament stworzył też dostępny dla wszystkich jego pracowników dokument, w którym zebrano i tematycznie pogrupowano adresy użytecznych w pracy stron internetowych.

Kolejnym, ważnym obszarem działalności omawianego departamentu jest ochrona wiedzy, przede wszystkim niejawniej. Kierownicy zespołów starają się, aby w jednostce były stale obecne co najmniej dwie osoby, które są w stanie wykonać daną czynność. Jest to potrzebne, by wiedza niejawna, dotycząca wykonywania określonego zadania, nie została przez firmę w pewnym momencie utracona, np. przez odejście jedyne kompetentnego pracownika w danej dziedzinie. Ponadto firma dba, aby wiedza o jej wewnętrznych procedurach, a zwłaszcza o klientach, nie została przekazana na zewnątrz.

W zakresie wiedzy ogólnej korporacja posiada globalne programy rozwojowe dla wszystkich pracowników organizacji, zatrudnionych na każdym poziomie hierarchii. Mają one na celu rozwój kompetencji pracowników oraz intensyfikację procesów dzielenia się wiedzą. Regularnie prowadzi się szereg szkoleń, w różnego rodzaju formach, także z wykorzystaniem Internetu. W przypadku uniwersalnych tematów w przedsiębiorstwie najczęściej korzysta się z gotowych skryptów, kupowanych od zewnętrznych podmiotów. Firma przykłada szczególną wagę do rozwoju liderów. Wprowadzane są programy ogólnokorporacyjne, jak też lokalne inicjatywy. W BTU charakterystyka pracowników różni się w zależności od kraju, w związku z czym programy szkoleń dostosowywane są do lokalnych potrzeb osób zatrudnionych. Z uwagi na wielkość korporacji dział zasobów ludzkich jest również zobowiązany do informowania pracowników o całościowych procesach zachodzących w organizacji i o tym, jak ich praca wpływa na efektywność tych procesów. Ma to m.in. na celu zwiększenie motywacji pracowników.

W omawianym podmiocie pojawiają się również problemy w działaniach w zakresie wiedzy. Przyczynami ich powstawania są wielkość, różnorodność i złożoność organizacji. Korporacja ta posiada wiele specyficznych działów i w praktyce nikt nie jest w stanie szczegółowo zaznajomić się z wszystkimi procesami, które zachodzą w każdym z nich. W efekcie powstają rozmaite, heterogeniczne problemy. Ponadto przedsiębiorstwo funkcjonuje w uregulowanym prawnie środowisku, zróżnicowanym w zależności od kraju. Regulacje oraz inne aspekty dotyczące środowiska funkcjonowania korporacji w dzisiejszym świecie szybko się zmieniają. Pracownicy, w celu skutecznego działania, muszą być o tych zmianach zawsze szybko informowani. W opinii respondenta: „problemy w przepływie zawsze się pojawiają”, „czasem zaproszenie

na spotkanie pojawia się tuż przed jego rozpoczęciem i nie można się przygotować”, „bywa, że informacja nie przepływa, gdyż ktoś np. jest na urlopie”.

Omawiana korporacja kładzie duży nacisk na współpracę między pracownikami. Istnieje w niej przeświadczenie, że w branży, w której działa, niezbędna jest odpowiednia współpraca, słowami respondenta „u nas nic nie da się zrobić bez współpracy”. W związku z tym stosowany jest zespołowy tryb pracy, który jest postrzegany jako podstawa funkcjonowania firmy. Problemem bywa fakt, że zespoły często są rozproszone po całym świecie. Dzięki temu wiedza ich członków jest bardziej różnorodna, jednak powoduje to bariery komunikacyjne i utrudnia przepływ tego zasobu.

Jak wspomniano wcześniej, przedsiębiorstwo kładzie duży nacisk na nieformalną wymianę wiedzy między pracownikami. W opinii respondenta w ujęciu kultury organizacyjnej podmiotu „nie jest wstydem czegoś nie wiedzieć, ale wstydem jest nie zapytać”. Biura BTU są wyposażone w tzw. *collaboration rooms*, kuchnie, a także sale treningowe. Niektóre ze wspomnianych *collaboration rooms* są zaopatrzone w kamery i telewizory, aby w wygodny i efektywny sposób można było odbywać wirtualne spotkania z osobami znajdującymi się w innych miejscach świata. W omawianym przedsiębiorstwie, podobnie jak w firmie Raben, panuje kultura mówienia po imieniu nawet do osób znajdujących się na najwyższych szczeblach hierarchii firmy i jej właścicieli. W przeciwieństwie do firmy Raben zwyczaj ten wykształcił się naturalnie w początkowym etapie działalności firmy, nie była to zaś świadoma decyzja zarządcza.

W BTU powstaje szereg inicjatyw oddolnych w zakresie dzielenia się wiedzą, które są silnie wspierane przez dział zasobów ludzkich. Przykładowo, osoby, które posiadają szeroką wiedzę na określony temat (np. zaawansowana obsługa programu Microsoft Excel) i chcą się nią podzielić, mogą liczyć na wsparcie w organizacji szkolenia.

Jak wspomniano wcześniej, w przypadku BTU problem w przepływie wiedzy stanowi czasem odległość pomiędzy poszczególnymi biurami. Nie jest to jednak związane z przyjętą strukturą organizacyjną podmiotu, lecz faktem, że inwestycja ta nie należy do kategorii *nearshoring*. Wiele biur firmy znajduje się w dużych odległościach od siebie i w efekcie zatrudnieni w nich pracownicy nie mogą tak łatwo, jak w przypadku wcześniej przedstawionej firmy Raben, podróżować pomiędzy nimi. W inwestycjach typu *nearshoring* biura znajdują się w krajach, które są oddalone o ok. 1–3 godzin lotu samolotem. Loty na takich dystansach są znacznie tańsze, często obsługiwane przez tzw. tanie linie lotnicze. Niekiedy możliwe jest odbycie spotkania zespołu w zagranicznym biurze i powrót tego samego dnia. Odbywanie regularnych, osobistych spotkań zespołów buduje zdecydowanie lepsze relacje między ich członkami i ułatwia współpracę w grupach. Koszt takich regularnych spotkań jest relatywnie niski w zestawieniu z efektami pracy zespołów.

W związku z charakterem pracy firmy BTU, która związana jest z realizacją projektów przez osoby pracujące w różnych biurach organizacji, znajdujących się często

na różnych kontynentach, kluczowy dla jej działalności jest płynny, stały i wydajny transfer wiedzy pomiędzy biurami. Firmie BTU udało się wykształcić efektywne procesy zarządzania wiedzą w ramach korporacji, bazujące na narzędziach elektronicznych, lecz nie tylko. Są one skuteczne mimo dużych odległości geograficznych, które często stanowią problem. Przepływ wiedzy w firmie BTU jest bardzo intensywny, globalny i przede wszystkim wielokierunkowy. Z uwagi na złożoną strukturę korporacji nie można wyodrębnić nawet głównych nurtów transferu wiedzy. Pomimo skuteczności działań w przedsiębiorstwie w opinii respondenta „można by było wiele elementów zorganizować efektywniej, np. przydałaby się lista lub spis osób będących ekspertami w danej dziedzinie”.

BTU charakteryzuje się dużą formalizacją procedur, dzięki czemu znaczna część wiedzy jawnej jest efektywnie zachowywana w firmie. Z punktu widzenia zarządzania wiedzą cenne są również jej działania w zakresie wiedzy niejawnej – szczególnie spotkania z doświadczonymi pracownikami, stymulacja nieformalnego przepływu wiedzy czy program mentoringu. Należy także podkreślić znaczenie i wartość programu nauki na błędach, jaki funkcjonuje w firmie, gdyż w długim okresie może on znacząco wpłynąć na przewagę konkurencyjną całej korporacji.

Podsumowanie

Przestawione studia przypadku pokazują, że analizowane centra usług biznesowych intensywnie pozyskują wiedzę ze spółek powiązanych. Jest to dla nich bardzo ważne źródło tego zasobu. Należy jednak podkreślić, że istnieją różnice w rodzaju wymienianej ze wspomnianymi podmiotami wiedzy z uwagi na charakter działań realizowanych w badanych przedsiębiorstwach. Oba centra usług biznesowych intensywnie wykorzystują narzędzia informatyczne, czasem proste, choć dążą do stosowania bardziej zaawansowanych. W obu organizacjach duże znaczenie ma także ochrona wiedzy.

W artykule potwierdzono również opinię przytoczoną we wprowadzeniu, że rozproszenie geograficzne jest czynnikiem mogącym stanowić problem dla funkcjonowania podmiotu, m.in. znacznie utrudniając transfer wiedzy niejawnej (Stringfellow i in., 2008). W badaniu pokazano jednak, szczególnie na przykładzie BTU, jak przedsiębiorstwo może sobie radzić z tym utrudnieniem i efektywnie transferować pomiędzy swoimi oddziałami także wiedzę niejawną.

Zaprezentowany przykład centrum usług wspólnych (CUW) firmy Raben pokazuje, że podmiot ten charakteryzuje się innym rodzajem przepływu wiedzy niż firma BTU, której polska jednostka nie spełnia kryteriów centrum usług wspólnych i jest kolejnym biurem korporacji. Centrum usług wspólnych firmy Raben pozyskuje wiedzę od podmiotów powiązanych oraz od zewnętrznych doradców, budując własną bazę tego zasobu, szczególnie w zakresie wiedzy specjalistycznej, na której się koncentruje. We wspomnianym podmiocie dużo czasu poświęca się na optymalizację procesów. Potwierdza to opinię

A. Owensa (2013), według którego przedsiębiorstwa obecnie tworzą centra doskonałości „centers of excellence”. Z kolei firma BTU prowadzi intensywną, stałą współpracę z innymi oddziałami korporacji. W centrach usług wspólnych znaczny przepływ wiedzy następuje od spółek powiązanych do CUW. W zamian za to w drugą stronę przepływają efekty pracy podmiotu, np. realizacja płatności, a także kompleksowa wiedza w zakresie optymalizacji procesów księgowych wewnątrz obsługiwanych spółek Grupy.

W przypadku polskiego centrum usług biznesowych firmy BTU, które nie jest centrum usług wspólnych, lecz jednym z wielu biur korporacji, przepływ wiedzy jest najczęściej wielokierunkowy. Współpraca pomiędzy pracownikami rozlokowanymi na całym świecie jest intensywna. Poszczególne biura nie są odpowiedzialne za realizację określonych działań, a odpowiedzialność częściowo spoczywa na całych zespołach, które są zlokalizowane w różnych jednostkach korporacji.

Z punktu widzenia zarządzania wiedzą każda z przedstawionych w artykule form inwestycji ma swoje zalety, jak też wady oraz jest odpowiednia do innego rodzaju działań. Zaletą centrum usług wspólnych jest relatywna samodzielność tego typu podmiotu. Separacja jednostki wymusza jej koncentrację na efektywności i sprawności realizacji usług. W łatwy sposób można również analizować efektywność tego rodzaju centrum. W przypadku korporacji BTU obserwujemy inny rodzaj współpracy polskich pracowników z pracownikami zagranicznych filii. Przepływ wiedzy pomiędzy poszczególnymi biurami korporacji jest wielokierunkowy i bardziej skomplikowany, co może być zarówno wadą, jak i zaletą. Z pewnością jednak wadą jest trudność w ocenie działalności poszczególnych biur przedsiębiorstwa, a także bardzo duża złożoność procesów zachodzących w podmiocie, co powoduje powstawanie wielu skomplikowanych i nietypowych problemów. Powoduje to utrudnienia dla sekcji szkoleń czy HR, które mają wspierać działalność osób pracujących w poszczególnych biurach korporacji.

Analizowane przykłady podmiotów niosą ze sobą wnioski dla praktyki biznesowej. Przede wszystkim pokazują one duże znaczenie koncentracji podmiotów na sprawnej organizacji działań w zakresie zarządzania wiedzą oraz stałego ich usprawniania, przy czym szczególnie ważna jest intensyfikacja nieformalnego przepływu wiedzy pomiędzy pracownikami. Ponadto badania pokazują, że działania te muszą być dostosowane do rodzaju centrów usług biznesowych, gdyż podmioty te często znacząco różnią się między sobą. Co więcej z analiz wynika, że stosowane technologie informatyczne nie muszą być bardzo zaawansowane, czasem wystarczające są bardzo podstawowe.

Należy podkreślić, że przedstawione przykłady firm BTU i Raben mogą nie być do końca obiektywne. Centra usług biznesowych zajmują się obecnie szeroką gamą usług. W przypadku każdej z nich specyfika działalności podmiotów je realizujących jest zróżnicowana. Jest to znaczące ograniczenie niniejszego artykułu. Mimo to przedstawiona w publikacji szczegółowa analiza studiów przypadku ujawnia szereg interesujących kwestii związanych



z formami organizacyjnymi i ich wpływem na przepływ wiedzy w podmiotach. Dalsze badania powinny skupiać się przede wszystkim na efektywności działań w zakresie zarządzania wiedzą w inwestycjach poszczególnych rodzajów centrów usług biznesowych, a także dostosowania ich do specyfiki działań zleczanych tworzonym podmiotom. Są one zdecydowanie potrzebne, gdyż zagadnienie zarządzania wiedzą w tego typu inwestycjach nie zostało jeszcze dokładnie zbadane.

dr Marcin Soniewicki
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Gospodarki Międzynarodowej
ORCID: 0000-0001-6594-7180
e-mail: marcin.soniewicki@ue.poznan.pl

Przypisy

- 1) Badanie zostało sfinansowane ze środków Narodowego Centrum Nauki, numer decyzji DEC-2011/03/N/HS4/00429.
- 2) Dział IT w Robakowie nie jest osobnym podmiotem, tylko działem spółki zarządzającej Raben Group, choć świadczy usługi na rzecz wszystkich podmiotów w grupie.
- 3) *Key performance indicators* – kluczowe wskaźniki efektywności.
- 4) BTU jest fikcyjną nazwą firmy, gdyż poproszono o nieujawnianie prawdziwej nazwy korporacji.

Bibliografia

- [1] ABSL (2016), *Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2016*, Raport, https://absl.pl/documents/2011212/0/Raport_ABSL_2016_PL.pdf/f2553eeb-7fec-48b1-98d7-b82c9b213ed9, data dostępu: 17.01.2017 r.
- [2] Ahmed P.K., Lim K.K., Loh A.Y.E. (2002), *Learning through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- [3] Aksin Z., Masini A. (2008), *Effective Strategies for Internal Outsourcing and Offshoring of Business Services: An Empirical Investigation*, „Journal of Operations Management”, No. 26, pp. 239–256.
- [4] Anantatmula V.S. (2008), *Knowledge Management Success: Roles of Management and Leadership*, [in:] K. O’Sullivan (ed.), *Strategic Knowledge Management in Multinational Organizations*, IGI Global, London.
- [5] Boughzala I., Ermine J.L. (2006), *Trends in Enterprise Knowledge Management*, ISTE Ltd., London.
- [6] Bunyaratavej K., Hahn E.D., Doh J.P. (2007), *International Offshoring of Services: A Parity Study*, „Journal of International Management”, No. 13, pp. 7–21.
- [7] Evans Ch. (2005), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- [8] Geisler E., Wickramasinghe N. (2009), *Principles of Knowledge Management. Theory, Practice, and Cases*, M.E. Sharpe, London.
- [9] Herbert I., Seal W. (2014), *A Knowledge Management Perspective to Shared Service Centers: A Case Study of a Finance SSC*, [in:] T. Bondarouk (ed.), *Shared Services as a New Organizational Form*, Advanced Series in Management, No. 13, pp. 133–151.
- [10] Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.
- [11] Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa.
- [12] Liebowitz J. (2008), *Making Cents out of Knowledge Management*, The Scarecrow Press, Inc., Laham.
- [13] Martinez A.R.M. (2010), *Micro-Bargaining as Enhancer of Knowledge Management. A Comparison between Mexico and Germany*, Rainer Hampp Verlag, Munchen und Mering.
- [14] Metters R., Verma R. (2008), *History of Offshoring Knowledge Services*, „Journal of Operations Management”, No. 26, pp. 141–147.
- [15] Owens A. (2013), *Improving the Performance of Finance and Accounting Shared Service Centres*, „Journal of Payments Strategy & Systems”, Vol. 7, No. 3, pp. 250–261.
- [16] Paliszkievicz J.O. (2007), *Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – Koncepcja oceny i modele*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- [17] Perechuda K. (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [18] Raben (2017), *O nas*, Strona internetowa firmy Raben – wersja polska, <http://polska.raben-group.com/o-nas/grupa-raben>, data dostępu: 10.01.2017 r.
- [19] Sass M., Fifekova M. (2011), *Offshoring and Outsourcing Business Services to Central and Eastern Europe: Some Empirical and Conceptual Considerations*, „European Planning Studies”, Vol. 19, No. 9, pp. 1593–1609.
- [20] Soniewicki M. (2014a), *Rola orientacji na wiedzę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji*, rozprawa doktorska, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań
- [21] Soniewicki M. (2014b), *The Characteristics of Knowledge Management Processes in the Polish Service Industry Companies*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 7, s. 40–46.
- [22] Soniewicki M. (2014c), *Wykorzystanie kooperacyjnych źródeł wiedzy w przedsiębiorstwach usługowych*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, Nr 1(262), s. 46–60.
- [23] Soniewicki M. (2016), *Knowledge Transfer Importance for Competitiveness of Service Industry Companies in Internationalization Process*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Nr XVII(3), cz. 2, s. 193–208.
- [24] Stankiewicz M.J. (2006), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń.
- [25] Strikwerda J. (2006), *The Shared Service Centre: Change, Governance and Strategy*, <https://home.kpn.nl/strik065/Shared%20Service%20Centers.pdf>, access date: 21.03.2017.
- [26] Strikwerda J. (2014), *Shared Service Centers: From Cost Savings to New Ways of Value Creation and Business Administration*, [in:] T. Bondarouk (ed.), *Shared Services as a New Organizational Form* (Advanced Series in Management, Vol. 13), Emerald Group Publishing Limited, pp. 1–15.
- [27] Stringfellow A., Teagarden M.B., Nie W. (2008), *Invisible Costs in Offshoring Services Work*, „Journal of Operations Management”, Vol. 26, No. 2, pp. 164–179.
- [28] Szyjewski Z., Nowak J.S., Grabara J.K. (red.) (2004), *Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.

Knowledge Management in Offshoring Process – Case Studies of Business Service Centers

Summary

The goal of this article is to recognize knowledge management activities in business service centres (BSC) located in Poland. For this purpose, the Author has examined two such entities. The first of them is a shared service centre (SSC) performing accounting tasks. The second one is a BSC, however, it does not comply with the main criterion of SSC as it takes care of statutory tasks of its corporation. The study used a focused, partially structured interview method. Its results show that a very important knowledge source for these entities are

affiliates. They also show that the surveyed entities attach great importance to organizing efficiently knowledge management activities and improve them constantly. Moreover, the results reveal that the analysed companies are trying to intensify informal knowledge transfer among employees as they perceive it as very precious. The study results also indicate that knowledge management activities must be adapted to the type of business services centres, as these entities often differ significantly.

Keywords

knowledge management, offshoring, shared service centre, SSC
