

## Centra usług wspólnych w Polsce

### *Shared Services Centers in Poland*

Centralizacja wybranych procesów w przedsiębiorstwie i ich outsourcing mogą prowadzić do ograniczenia kosztów, bądź poprawy osiągniętych efektów, np. w kontekście czasu lub poziomu jakości obsługi klienta. Aktualnie przedsiębiorcy mają możliwość dywersyfikacji funkcjonalności wykorzystywanych zasobów pomiędzy aktywami własnymi a tymi, które są dostępne u zewnętrznych dostawców zlokalizowanych w różnych częściach świata. Centra usług wspólnych stanowią od kilku lat interesującą alternatywę wobec zamrażania kapitału w aktywach niedodające wartości kluczowym kompetencjom podmiotu gospodarczego. Na globalnej mapie lokalizacji SSC i BPO coraz wyraźniej rysuje się rola Polski jako miejsca alokacji usług realizujących procesy przedsiębiorstw w różnych branżach i z różnych krajów pochodzenia.

#### **Słowa kluczowe:**

Shared Services Centers, Business Process Outsourcing, centra usług wspólnych.

Centralization of selected business processes and their outsourcing can lead to a reduction of costs or performance improvement i.e. in terms of time shortening or increasing level of customer service. Currently, entrepreneurs have the opportunity to diversify the functionality of resources used between own assets and those that are available from external suppliers located in various parts of the world. Shared service centers for several years are an interesting alternative to not freezing of capital into the assets that do not add value to key competences. On the global map of the location of the SSC and BPO Poland is an interesting place for the allocation of services supporting the processes of enterprises in different industries and different countries of origin.

#### **Key words:**

Shared Services Centers, Business Process Outsourcing.

### Wstęp

W procesie outsourcingu dokonywanych jest szereg następujących po sobie czynności, tj. standaryzacja, konsolidacja, reinżyniering i automatyzacja. Centralizacja pewnych procesów w przedsiębiorstwie, np. zakupów, może prowadzić do ograniczenia kosztów ze względu na możliwość użycia większej siły przetargowej wobec dostawców. W innym obszarze restrukturyzacja skonsolidowanych procesów i utworzenie wewnętrznej jednostki odpowiedzialnej za dostarczenie określonych rozwiązań może dążyć do poprawy osiągniętych efektów w kontekście czasu, jakości, bądź kosztów, które mierzone są dobranymi wskaźnikami. Wydelegowanie zakresu obowiązków i stworzenie systemu rozliczeń z ich realizacją w danym obszarze prowadzonej działalności w ramach jednostki podległej macierzystej organizacji jest rozwiązaniem, które można nazwać centrum usług wspólnych (ang. *Shared Services Centers* — SSC) funkcjonującym w mo-

delu outsourcingu kapitałowego (Trocki, 2001, s. 59). Około 80% firm z listy Fortune 500 wykorzystuje model centrum usług wspólnych w prowadzonej działalności gospodarczej (Shared, Lodestone, s. 3). Celem opracowania jest prezentacja istoty SSC i prowadzonych w ramach ich działalności usług ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki tego sektora w Polsce.

### Outsourcing

Przedsiębiorstwa mogą rozważyć pozostawienie takich rozwiązań w ramach struktur wewnętrznych, np. ze względu na wagę danego procesu wobec kreowania kluczowych kompetencji, lub wykorzystywać zasoby zewnętrznych dostawców usług w modelu outsourcingu kontraktowego (Trocki, 2001, s. 59), w przypadku, gdy realizowane działania mają charakter transakcyjny, bądź dostawca proponuje nową — atrakcyjną dla zleceniodawcy wartość. W efekcie

podmioty budują swoje portfolio wartości wykorzystując jednocześnie własne i zewnętrzne zasoby, czyli stosując model outsourcingu. Zakres wykorzystania outsourcingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem można podzielić na trzy grupy (Willcocks, Lacity, Cullen, 2006, s. 12–13):

1. Outsourcing całkowity — decyzja o przeniesieniu równowartości ponad 80% budżetu operacyjnego danych funkcji aktywów, leasingu, zarządzania personelem i odpowiedzialności do zewnętrznych dostawców.
2. Wykorzystanie zasobów wewnętrznych — decyzja o utrzymaniu wewnętrznego zarządzania i zasobów na więcej niż 80% budżetu operacyjnego danej funkcji po ewaluacji podobnych rozwiązań dostępnych na rynku.
3. Outsourcing selektywny — decyzja o zaopatrzeniu w wybrane funkcje przez dostawców z ze-

wnątrz przy jednoczesnym wykorzystywaniu od 20 do 80% budżetu operacyjnego danej funkcji w ramach zasobów i kompetencji wewnętrznych.

## Centra usług wspólnych i outsourcing procesów biznesowych

Centra usług wspólnych mogą być też rozumiane jako wyodrębnione jednostki usługowe danego przedsiębiorstwa lub samodzielne podmioty gospodarcze, działające na rzecz macierzystej organizacji i jej oddziałów, obsługujące powierzone im zestandaryzowane i zoptymalizowane procesy. Podobnie, często stosowane zamiennie, centra outsourcingu procesów biznesowych (ang. *Business Process Outsourcing Centres* — BPO, BPOC) to wyspecjalizowane firmy lub ich jednostki organizacyjne, które na zlecenie in-

Tabela 1

Istota i wybrane charakterystyki SSC i BPO

Kategoria / Kryterium	SSC	BPO
Nazwa polska	Centrum Usług Wspólnych	Centrum Outsourcingu Procesów Biznesowych
Nazwa angielska	<i>Shared Services Center</i>	<i>Business Process Outsourcing Center</i>
Istota działania	wydzielenie i przeniesienie pewnych funkcji do oddziału funkcjonującego wewnątrz tej samej organizacji	przekazanie na stałe, pewnych funkcji do realizacji firmie zewnętrznej
Cel	obniżenie kosztów funkcjonowania dzięki koncentracji na procesach kluczowych	obniżenie kosztów funkcjonowania dzięki tańszej realizacji wybranych funkcji w związku z redukcją zatrudnienia lub/i niższymi kosztami pracy
Stopień zależności (własności) wobec klienta	SSC najczęściej należy w 100% do organizacji, która jest jego głównym klientem. Zdarzają się centra świadczące usługi, jako samodzielne podmioty gosp.	BPO jest firmą zewnętrzną, zazwyczaj podmiotem niezależnym od swoich klientów
Rodzaj klienta	Wewnętrzny – SSC dostarcza określone usługi dla całej korporacji macierzystej lub niektórych jej oddziałów	Zewnętrzny – BPO świadczy usługi na zlecenie innych przedsiębiorstw
Charakterystyka zespołów pracowniczych w ramach centrum	zazwyczaj homogeniczne językowo i kulturowo, zwykle oparte na tradycyjnych rozwiązaniach organizacji pracy zespołowej	duże różnice językowe i kulturowe wynikające z korzystania z kadry międzynarodowej, rozproszenie terytorialnie, zespoły wirtualne
Obsługiwany sektor	Początkowo (od lat 80. XX w.), prywatny w tej chwili coraz częściej publiczny	Zwłaszcza prywatny
Wpływ na stan zatrudnienia w firmie klienta	redukcja lub utrzymanie wielkości zatrudnienia	redukcja zatrudnienia

Źródło: Stabryła, Małkus, Mfiles. pl, 2012, s. 76.

nych przedsiębiorstw przejmują realizację wybranych, nieprodukcyjnych procesów biznesowych (Sektor SSC/BPO, 2011, s. 18).

W literaturze przedmiotu można znaleźć rozróżnienie pomiędzy rozumieniem SSC i BPO, w którym najistotniejszą charakterystyką jest stopień zależności (własności) wobec klienta realizowanego zlecenia (Przegląd, 2008, s. 4). Cechy różniące SSC i BPO przedstawia tabela 1. Ponadto występuje także pojęcie sektora nowoczesnych (lub zamiennie nazywanymi zaawansowane) usług outsourcingowych odnoszących się do centrów specjalizujących się w określonych dziedzinach, tj. IT (ang. *Information Technology Outsourcing* — ITO), badania i rozwój (ang. *Research and Development Outsourcing* — R&DO), wiedza (ang. *Knowledge Process Outsourcing* — KPO), usługi prawne (ang. *Legal Process Outsourcing* — LPO) itp. (Stabryła, Małkus, Mfiles.pl, 2012, s. 73 i nast.).

Centra usług wspólnych mogą być wykorzystywane w celu poprawy jakości i efektywności procesów — ze względu na zdolność do szybkiego oraz efektywnego wdrożenia najlepszych praktyk opartych na zestandaryzowanych procedurach; oszczędności i ograniczania kosztów — ze względu na lepsze wykorzystanie dostępnych zasobów, eliminację duplikowanych czynności, zmniejszenie kosztów operacyjnych; ułatwienia zarządzania zmianą — ze względu na zwiększony potencjał do kolejnych zmian

w organizacji dzięki zintegrowanemu środowisku, wprowadzenie specjalizacji jako sposobu zwiększania wydajności i poprawy pewnych elementów obsługi klienta; harmonizacji — ze względu na zwiększenie efektywności działań administracji poprzez skoordynowanie czynności, czy też standaryzację form i sposobów dystrybucji informacji w całym łańcuchu wartości. Oszacowano, że około 25% oszczędności wynikających z wykorzystania modelu SSC w prowadzonej działalności gospodarczej jest związanych ze standaryzacją procesów, implementacją najlepszych praktyk i minimalizacją liczby systemów; kolejne 50% wynika z konsolidacji organizacji i usprawnień, redukcji liczby filii oraz zatrudnienia, a następne 25% oszczędności wywodzi się z reinżynieringu i usprawnień nowej organizacji, organizacji procesów od ich początku aż do końca, innowacyjnemu wykorzystaniu technologii, outsourcingu i insourcingu (Shared Services, 2011, s. 79).

## Wady i zalety korzystania z usług SSC i BPO

Zastosowanie SSC nie jest również rozwiązaniem wolnym od zagrożeń, czy też wad. Porównanie SSC i BPO w ujęciu ich zalet oraz potencjalnych korzyści, a także ograniczeń i ryzyka przedstawia tabela 2.

Tabela 2

Wybrane zalety i ograniczenia zastosowania SSC i BPO

Kategoria Kryterium	SSC <i>Shared Services Centre</i>	BPO <i>Business Process Outsourcing Center</i>
Zalety i korzyści	koncentracja na działaniach podstawowych, ścisła współpraca klienta i usługobiorcy, kontrola jakości usług, bezpieczeństwo gromadzonych i przetwarzanych informacji, znajomość potrzeb jednostki obsługiwanej i całkowita koncentracja na ich realizacji	tańsza realizacja wybranych funkcji w związku z redukcją zatrudnienia lub/i niższymi kosztami pracy w kraju lokalizacji centrum, dostęp do wysoce specjalistycznych i drogich usług, wiedzy i technologii
Ograniczenia i ryzyka	W przypadku ulokowania centrum przy siedzibie głównej przedsiębiorstwa brak możliwości restrukturyzacji zatrudnienia na skutek zatrzymania dotychczasowych pracowników	Możliwość utraty kontroli nad strategicznymi informacjami i know – how, istotnymi decyzjami czy jakością usług. Konieczność zaangażowania menedżerów wyższego szczebla w nadzorowanie przekazywanych procesów. Uzależnienie od systemów oferowanych przez Dendora. W przypadku <i>offshoringu</i> : niepewna ochrona prawna, niestabilność przepisów, przestępstwa, inflacja, zmiany kursów walut.

Źródło: Stabryła, Małkus, Mfiles.pl, 2012, s. 81.

## Modele organizacji i lokalizacji SSC oraz BPO

Przedsiębiorcy rozważają wybór zakresu wykorzystania outsourcingu w postaci zlecenia realizacji pewnych działań do centrów usług wspólnych rozproszonych w skali globalnej. Bez względu na geograficzną odległość od jednostki macierzystej i kryteria wyboru lokalizacji realizacji danych procesów warto analizować istotę takich decyzji w ujęciu współzależności ich efektów i wpływu na inne obszary organizacji, czyli na całkowite koszty związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem. Drugim ważnym aspektem jest kontekst realizacji przyjętej strategii w ramach wspierania konkurencyjności i kreowania wartości dla różnych grup interesariuszy firmy. Identyfikacja potrzeb interesariuszy i umiejętność ich ponadprzeciętnej realizacji jest zatem punktem wyjścia do stosownego wyboru miejsc lokalizacji wykonywania danych czynności, procesów, czy funkcji przedsiębiorstwa uwzględniających obowiązujące w nich uwarunkowania. Z tego względu centra usług wspólnych (w ujęciu kontraktowym, bądź kapitałowym) mogą koncentrować się na działalności operacyjnej lub strategicznej (kluczowej) dostarczając rozwiązania w skali globalnej albo lokalnej, współgrając z realizacją koncepcji „myśl glo-

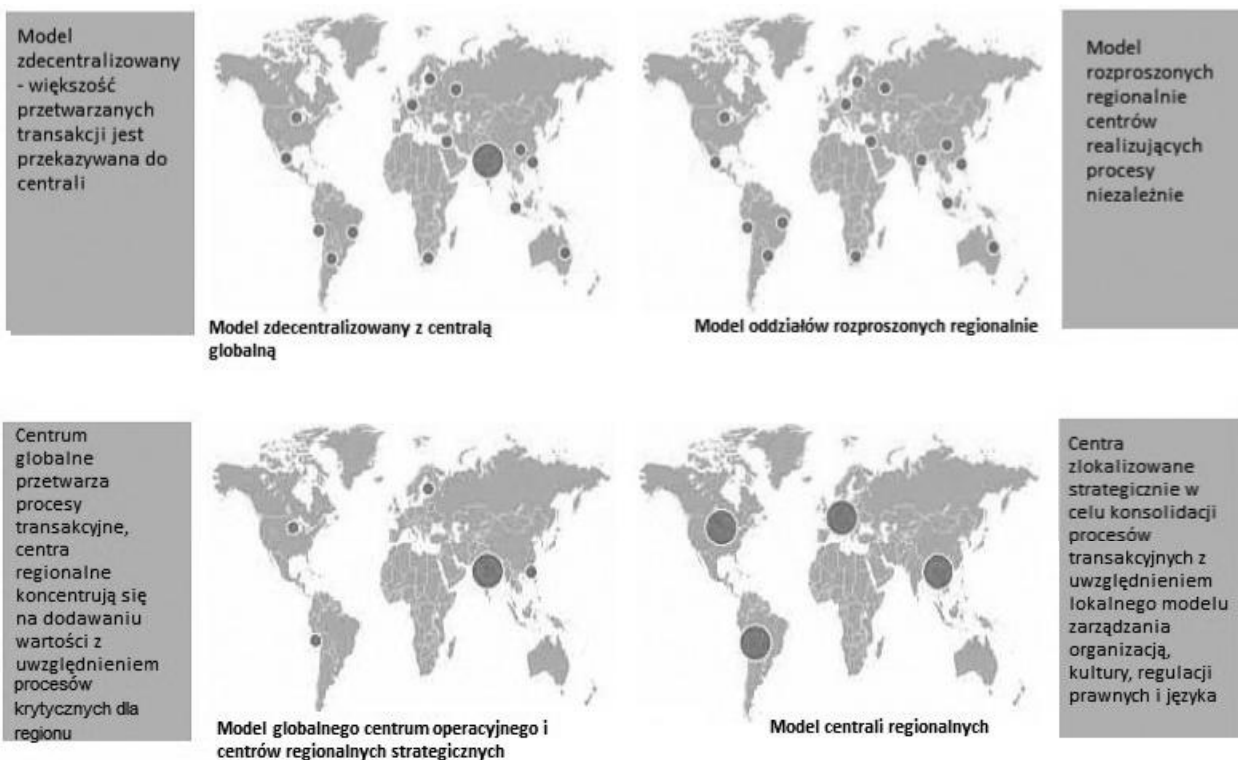
balnie, działaj lokalnie” i „myśl lokalnie, działaj globalnie”. Możliwe konfiguracje różnego poziomu alokacji zasobów kreujących wartości dla interesariuszy przedsiębiorstwa w skali globalnej przedstawia rysunek 1.

Decyzja o miejscu lokalizacji wykonywanych usług jest pewną wypadkową wobec założeń, które ma realizować model outsourcingu/offshoringu w konkretnym przypadku. Przy czym wybór lokalizacji ma bezpośredni wpływ na jakość realizacji dostarczanego procesu lub działania i poziom oszczędności, czyli ponoszonych kosztów w różnych perspektywach czasowych. Z tego względu niezbędne jest wykonanie szeregu analiz dla różnych potencjalnie atrakcyjnych miejsc przeniesienia i/lub nabywania danej usługi w skali globalnej. Zbiór możliwych badanych czynników można podzielić na następujące kategorie (Shared Services, 2011, s. 22):

- I. Socjoekonomiczne, tj. wzrost ekonomiczny, wydajność pracy, stabilność waluty, członkostwo w Unii Europejskiej, poziom inwestycji w edukację, postawa wobec inwestycji zagranicznych, inwestycje w infrastrukturę itp.
- II. Podatki i dotacje, tj. związane z tworzeniem nowych miejsc pracy, inwestycjami kapitałowymi, kosztami operacyjnymi, szkoleniem pracowników, kosztami wyjścia itp.

Rysunek 1

Modele organizacji odpowiedzialności centrów globalnych i regionalnych



Źródło: Shared Services..., 2011, s. 18.

- III. Zasoby pracy, tj. znajomość języków obcych, umiejętności i kompetencje, całkowity koszt pracy (włączając uwarunkowania socjalne), poziom edukacji, koszty rekrutacji, poziom etyki pracy i współpracy, regulacje związane z przyznawaniem pozwoleń na pracę obcokrajowcom, koszty absencji itp.
- IV. Infrastruktura, tj. dostępność nieruchomości biurowych, dostępność dróg, kolei, lotnisk, telekomunikacja, usługi IT itp.
- V. Warunki życia, tj. koszty mieszkania i zaopatrzenia, koszty utrzymania, dostęp do edukacji osób dorosłych, dostęp do usług medycznych, przestępczość, dostęp do transportu publicznego, postawa wobec obcokrajowców itp.
- VI. Koszty operacyjne, tj. koszty pracy, telekomunikacji, wyposażenia, podatki, koszty posiadania systemów informatycznych, amortyzacja inwestycji kapitałowych itp.
- VII. Powierzchnia biurowa, tj. koszty wynajmu biura, elastyczność warunków leasingu, dostępność nieruchomości biurowych, bliskość/dostępność pracowników, kompatybilność strefy czasowej itp.

Rysunek 2 przedstawia przykładowe postrzeganie różnych kryteriów miejsca lokalizacji offshoringu przez klientów pochodzących ze Stanów Zjednoczonych.

Wśród krajów najchętniej wybieranych jako miejsca lokalizacji SSC dominują Indie, Chiny i inne kraje azjatyckie, jak również Ameryka Łacińska, Filipiny, Kanada, Meksyk i Europa Wschodnia, gdzie rola Polski przybiera na znaczeniu.

## Sektor BPO w Polsce

W corocznej analizie atrakcyjności lokalizacji działalności gospodarczej w skali globalnej inicjowanej przez firmę A.T. Kearney brane są pod uwagę trzy grupy kryteriów oceny uwarunkowań po-

szczególnych miejsc (Gott, Laudicina, Peterson, 2014) — atrakcyjność finansowa, która ma wagę istotności na poziomie 40% i w której skład wchodzi takie czynniki, jak: koszty wynagrodzenia, infrastruktury telekomunikacyjnej, drogowej, mediów, podatki i regulacje; kompetencje i dostęp do siły roboczej — która ma wagę istotności na poziomie 30%, i w skład której wchodzi wielkość i struktura sektora BPO, jakość wykształcenia dostępnej siły roboczej (odsetek osób z wyższym wykształceniem), wyniki standardowych testów kompetencji językowych; warunki prowadzenia działalności gospodarczej o wadze istotności na poziomie 30%, gdzie włączono uwarunkowania ekonomiczne, polityczne, poziom inwestycji zagranicznych, poziom bezpieczeństwa, jakość infrastruktury niezbędnej do prowadzenia działalności gospodarczej, bezpieczeństwo własności intelektualnej. Ranking atrakcyjności lokalizacji działalności gospodarczej A.T. Kearney w roku 2014 i zmiany pozycji wobec roku 2013 przedstawia rysunek 3.

We wskazanym rankingu warto zwrócić uwagę na zmianę pozycji Polski w 2014 roku wobec 2013. Polska zajęła 11 miejsce, poprawiając swój wynik aż o 13 miejsc. Jest to jedna z najwyższych zmian w Europie w analizie podjętej przez A.T. Kearney. Za atuty Polski uznano liczebność siły roboczej, różnorodność możliwości w polskich miastach, jak Warszawa, Kraków, Łódź, czy Katowice, a także relatywnie niski poziom kosztów, który jednak zaczyna dorównywać kosztom prowadzenia działalności gospodarczej ponoszonym w Europie Zachodniej (Gott, Laudicina, Peterson, 2014, s. 6). Tabela 3 przedstawia wybrane firmy, które zdecydowały o wykorzystaniu sektora BPO/SSC w swojej działalności gospodarczej na terenie Polski.

## Charakterystyka i czynniki lokalizacji SSC w Polsce

Według wyników badania ABSL od początku 2012 roku zatrudnienie w sektorze nowoczesnych

Rysunek 2

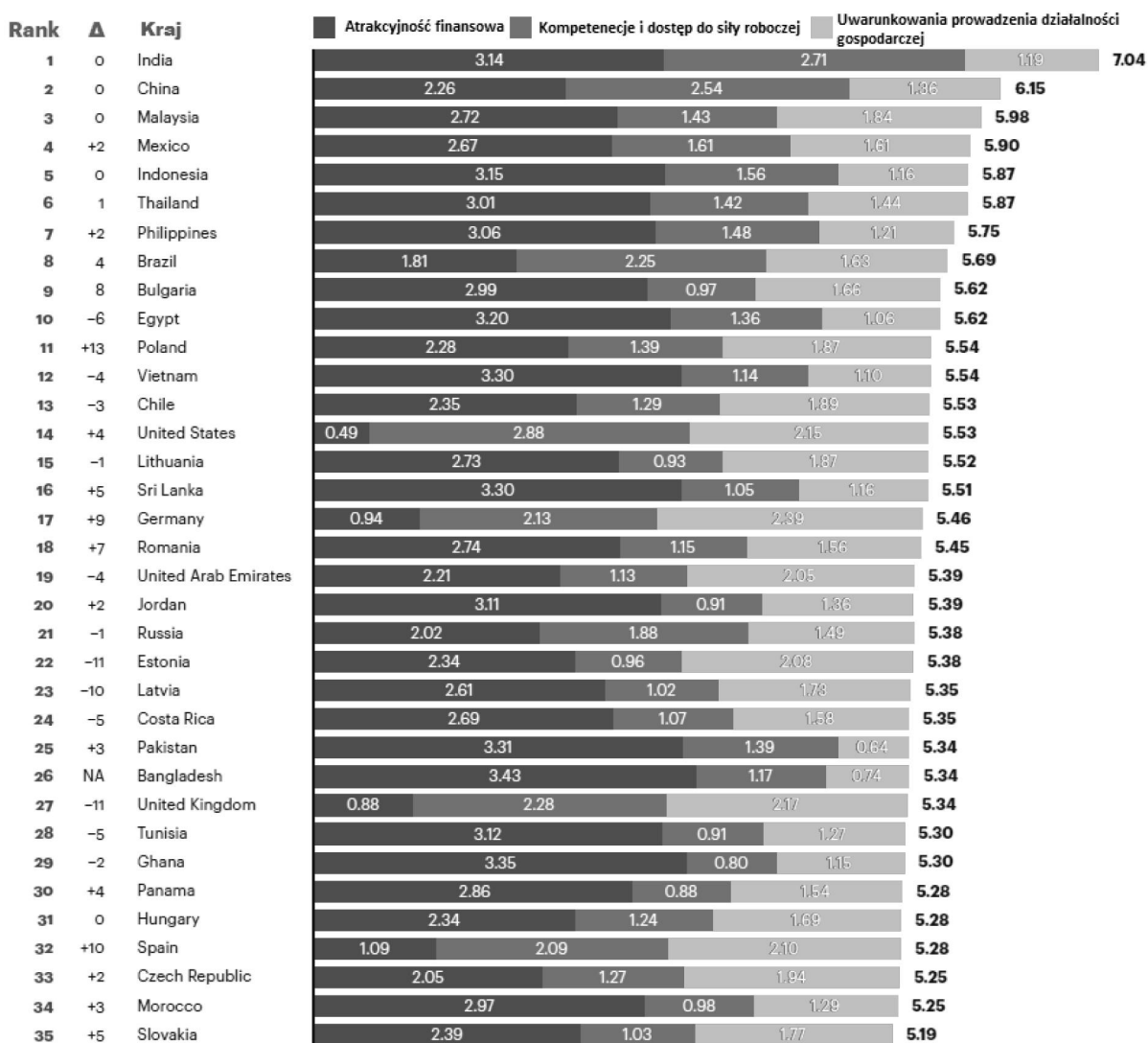
Możliwe kryteria wyboru lokalizacji offshoringu przez klienta z USA



Źródło: Oshri, Kotlarsky, Willcocks, 2009, s. 17.

Rysunek 3

A.T. Kearney Global Services Location Index 2014



Źródło: Gott, Laudicina, Peterson, 2014, s. 3.

usług biznesowych w Polsce wzrosło o co najmniej 40%. Największy wzrost zanotowano we Wrocławiu (68%), Krakowie (59%) i Łodzi (57%). Największa liczba nowych miejsc pracy w tym okresie powstała w Krakowie (11,4 tys.) i we Wrocławiu (8,3 tys.). Jednocześnie, biorąc pod uwagę poszczególne typy centrów usług, najwięcej jest w Polsce centrów usług wspólnych — SSC (165). Zatrudniają łącznie 44,1 tys. osób. W 113 centrach badawczo-rozwojowych (R&D) pracuje 21,6 tys. osób, a w 109 centrach BPO — 33,7 tys. Zatrudnienie w sektorze uzupełniają grupą 21,1 tys. osób pracujących w 73 centrach ITO oraz 7,7 tys. w 10 pozostałych centrach usług biznesowych, które trudno jednoznacznie przypisać do typów wyróżnionych w cytowanym raporcie (Sektor..., 2014). Liczbę centrów i zatrudnionych w podziale na różne typy przedsiębiorstw przedstawia rysunek 4.

Warto podkreślić, że w strukturze kosztów operacyjnych analizowanych przedsiębiorstw w cytowanym badaniu dominującą rolę odgrywają wynagrodzenia i świadczenia pozapłacowe stanowiące 65% całkowitych kosztów operacyjnych ponoszonych przez centra usług w Polsce. Strukturę kosztów operacyjnych przedsiębiorstw przedstawia rysunek 5.

Jednocześnie należy zaznaczyć, że Polska jest także atrakcyjnym miejscem lokalizacji procesów produkcyjnych i dystrybucyjnych. Kluczowymi czynnikami wyboru Polski jako miejsca inwestycji takiej działalności są (Rutkowski, 2013):

- Lokalizacja Polski (centrum Europy, centrum regionu Europy Środkowo-Wschodniej), na skrzyżowaniu jej głównych szlaków komunikacyjnych. Z zakładów produkcyjnych i/lub centrów dystrybucji w Polsce możliwy jest dostęp do rynków

Tabela 3

Wybranie firmy sektora BPO/SSC zlokalizowane na terenie Polski z podziałem na miasta w 2011 roku

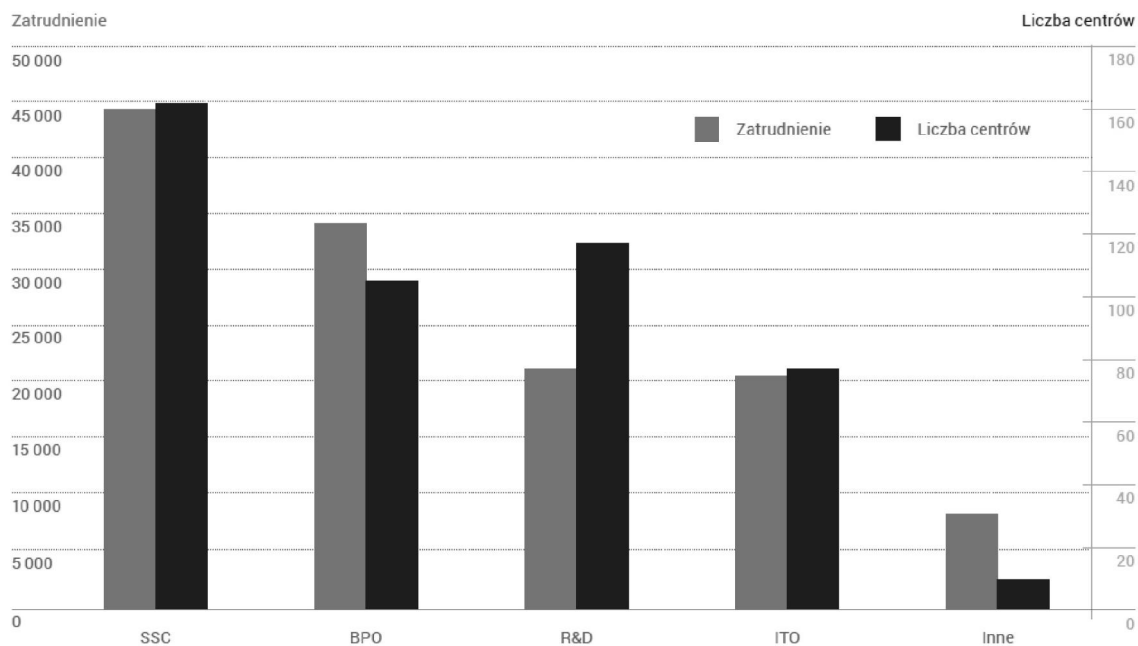
Accenture (Warszawa, Łódź),	IKEA (Poznań),
Axiom (Gdańsk),	Indesit (Kraków),
AFS (Kraków),	InfosysPhilips (Łódź),
Ahold (Kraków),	Intel (Gdańsk),
Alcatel Lucent (Bydgoszcz),	International Paper (Kraków),
Amway (Kraków),	Intrum (Białystok),
Arvato Services (Poznań),	Irevna (Wrocław),
Atos Origin (Bydgoszcz, Łódź),	JP Morgan Chase (Bydgoszcz),
Avon (Warszawa),	Kainos (Gdańsk),
Bayer (Kraków),	McKinsey&Co (Wrocław, Poznań),
BH (Łódź),	KPIT Cummins (Wrocław),
Cap Gemini (Katowice, Kraków),	KPMG (Kraków, Poznań),
Carlsberg (Poznań),	Lionbridge (Warszawa),
Ciber (Poznań),	Lufthansa (Kraków),
Citi Group (Olsztyn, Warszawa, Łódź),	Lufthansa Systems Poland (Gdańsk),
Communication Factory (Kraków),	MAN (Poznań),
Compuware (Gdańsk),	McKinsey & Company (Wrocław),
Credit Suisse (Wrocław),	Microstrategy (Warszawa),
CTM Teleperformance (Warszawa),	Motorola (Kraków),
DHL Logistics (Dąbrowa Górnicza),	Mphasis (Wrocław),
Dimar (Warszawa),	Nevion (Gdańsk),
Electrolux (Kraków),	Nokia Siemens Networks (Wrocław)
Ericpol Telecom (Łódź),	Nordea (Łódź),
Ernst&Young (Kraków, Wrocław, Katowice),	Philip Morris (Kraków),
Exult (Kraków),	Roche (Warszawa, Poznań),
Fiat (Bielsko-Biała),	QAD (Wrocław),
Fineos (Gdańsk),	Shell (Kraków),
First Data Corporation (Gdańsk),	Sony Pictures (Gdynia),
Franklin Templeton (Poznań),	State Street Corporation (Kraków),
Fujitsu (Łódź),	Steria (Katowice),
Geoban (Wrocław, Gdynia),	SWS BPO (Łódź),
General Electric (Łódź),	Thomson Reuters (Warszawa, Gdynia),
Genpact (Lublin),	TietoEnator (Szczecin, Wrocław),
GlaxoSmithKline (Poznań),	TNT Express (Warszawa),
Google (Wrocław, Kraków),	TRW (Częstochowa),
Guest-Tek (Warszawa),	UBS (Kraków),
Heineken (Bielsko-Biała)	UniCredit (Szczecin),
Hewlett-Packard (Warszawa, Wrocław),	UPS (Wrocław),
Hitachi (Kraków),	Volvo (Wrocław),
HSBC (Kraków),	Wipro (Wrocław, Dąbrowa Górnicza)
IBM (Warszawa, Kraków, Gdańsk),	

Źródło: Stabryła, Małkus, Mfiles.pl, 2012, s. 79.

- i konsumentów w Europie (250 mln konsumentów w promieniu 1000 km, 550 mln — w promieniu 2000 km) zarówno w Europie Zachodniej, jak i Środkowo-Wschodniej.
- Niskie koszty i dostępność siły roboczej, a szczególnie atrakcyjny stosunek umiejętności pracowników względem kosztów pracy, jak również przedsiębiorczość i chęć doskonalenia umiejętności wśród polskich pracowników. Polska wyróżniała się np. stosunkowo najniższym wzrostem kosztów pracy w latach 2000–2008 (o 31% — dla porównania w tym samym okresie na Węgrzech wyniósł on 95%, a w Czechach 68%). Bardzo atrakcyjne dla inwestorów zagranicznych jest przy tym wyższe tempo wzrostu wydajności polskich pracowników, niż kosztów ich pracy.
- Duży rynek wewnętrzny, należący do największych w Unii Europejskiej (około 38 mln konsumentów z rosnącą siłą nabywczą), co jest atutem przy wyborze lokalizacji wśród konkurujących o przyciągnięcie inwestycji państw Europy Środkowo-Wschodniej (szczególnie w porównaniach z Węgrami, Czechami i Słowacją).
- Dynamiczny rozwój gospodarczy Polski, tj. sukces transformacji gospodarki, wejście Polski do Unii Europejskiej, tempo wzrostu gospodarczego należące do najszybszych w Europie, uniknięcie przez Polskę (jako jedyne państwa UE) recesji w 2009 r., osiągnięcie najwyższych wskaźników wzrostu PKB wśród państw członkowskich.
- Szeroka i tania oferta nieruchomości przemysłowych, coraz bardziej dojrzały i konkurencyjny ry-

Rysunek 4

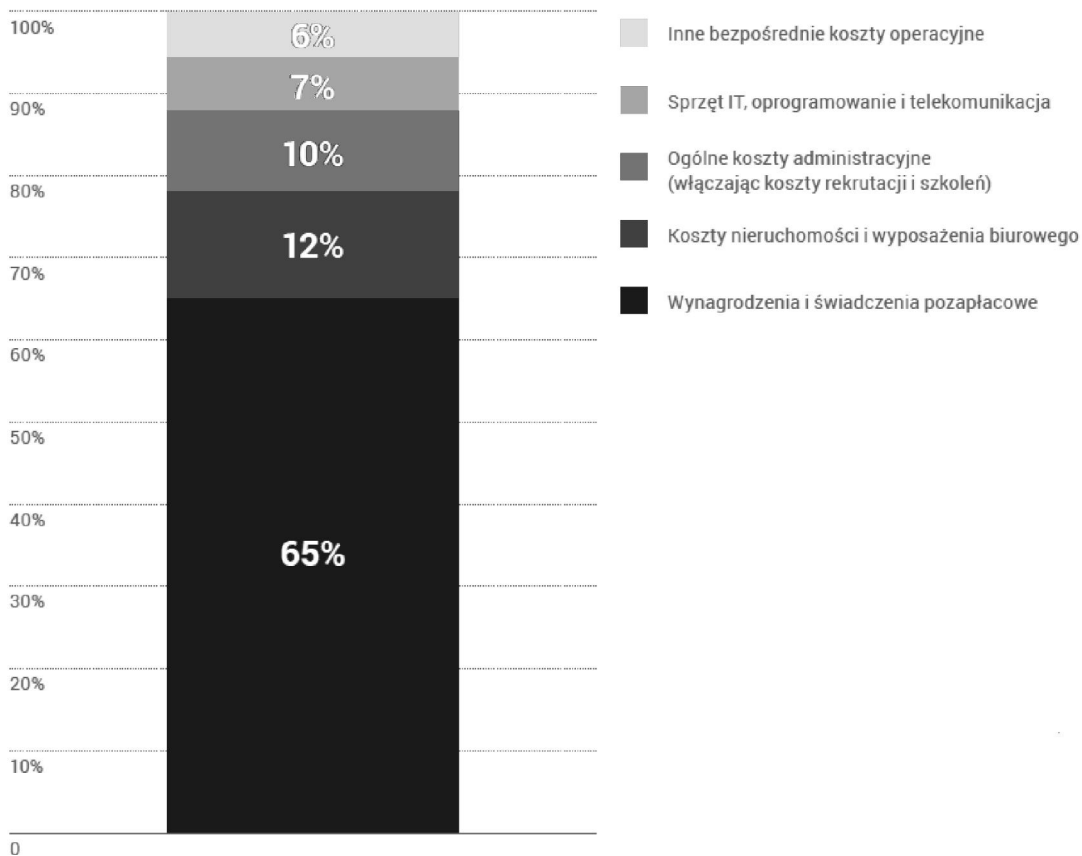
Liczba centrów usług i zatrudnienie w podziale na typy centrów w Polsce w 2013 roku



Źródło: Sektor..., 2014, s. 12.

Rysunek 5

Analiza struktury kosztów operacyjnych centrów usług w Polsce



Źródło: Sektor..., 2014, s. 29.



Tabela 4

Zasoby powierzchni biurowej w Polsce w 2014 roku

	ZASOBY (MKW)	CZYNISZE WYWOŁAWCZE (EUR/MKW/MIES.)	PUSTOSTANY (%)
Warszawa	4.112.796	11,5–25,5	11,75%
LC*	1.246.951	17–25,5	10,61%
LPC*	2.865.845	11,5–16,5	12,24%
Kraków	634.695	13–15	4,90%
Wrocław	539.979	13–15,5	11,75%
Trójmiasto	432.985	13–15	11,20%
Poznań	303.174	14–16	14,22%
Katowice	302.600	13–14	7,29%
Łódź	297.499	12–14	14,44%

\* LC – Lokalizacje Centralne  
\*\* LPC – Lokalizacje Poza Centrum

Źródło: Raport..., 2014, s. 8.

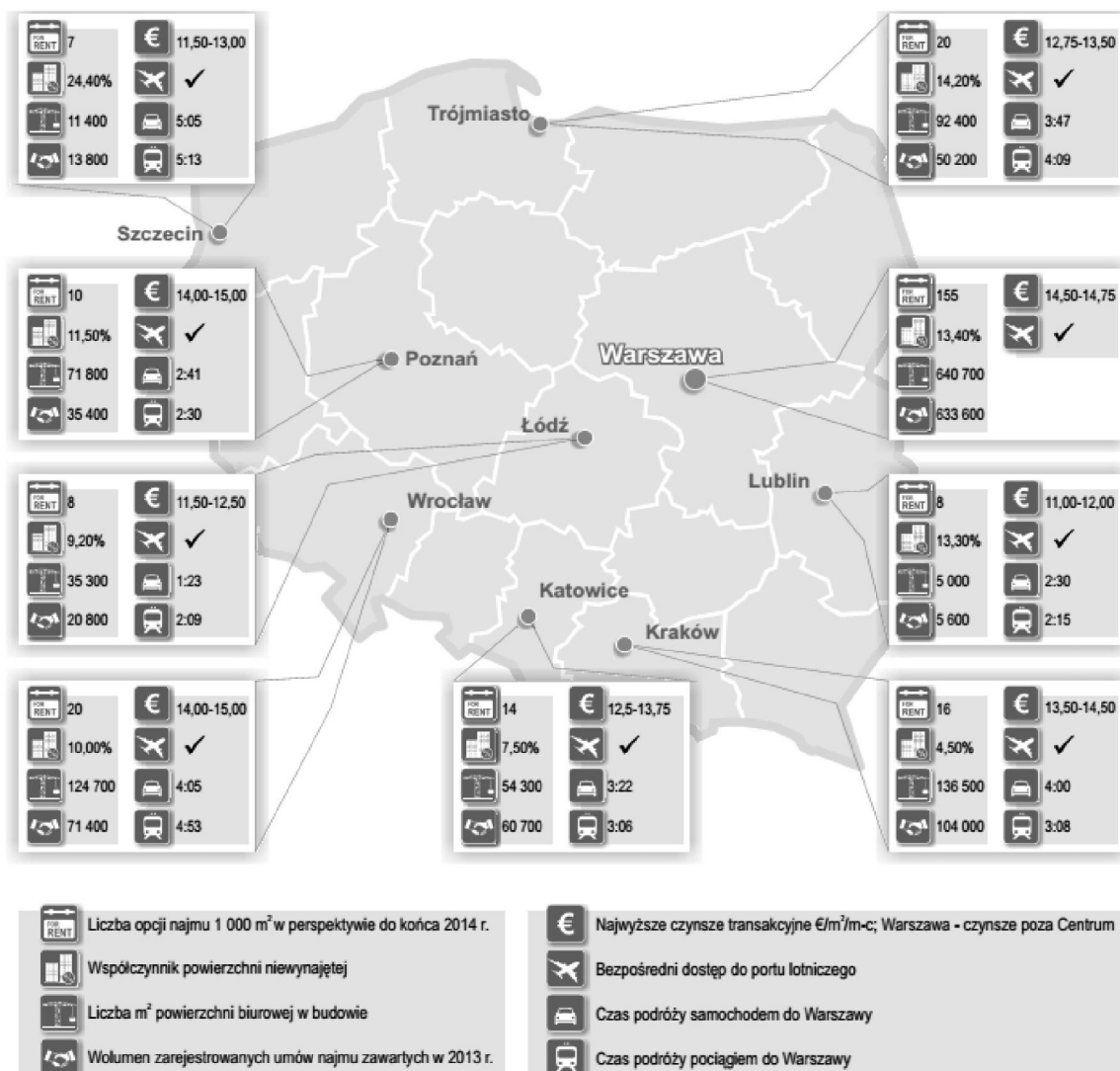
nek usług logistycznych, rozbudowa i modernizacja infrastruktury transportowej czy poprawa klimatu prowadzenia działalności gospodarczej.

- Pomoc publiczna oferowana przez władze regionu i rząd polski.

Szczególną rolę w decyzjach dotyczących czynników lokalizacji nieruchomości magazynowych i przemysłowych w Polsce odgrywają również takie parametry, jak: dostępność do infrastruktury transportowej (głównie drogowej), rola obiektu w systemie dostaw przedsiębiorstwa, czy odległość od głównych rynków zbytu (Cichosz, Nowicka, Pluta-Zaremba, 2012, s. 59–88). W kontekście analizy konkurencyjności miejsc lokalizacji inwestycji typu BIZ wymienione czynniki mogą być również rozważane wobec sektora BPO i SSC. Według wyników analizy firmy Cushman&Wakefield, polski rynek nowoczesnej powierzchni biurowej będzie się rozwijał. W grudniu 2013 roku średni poziom pustostanów w siedmiu

Rysunek 6

Rynek powierzchni biurowych w Polsce w 2014 roku



Źródło: Polski rynek..., 2014, s. 80 na podstawie informacji i raportów JLL, Googlemaps, PKP.

głównych miastach Polski wyniósł ponad 11% i był o ok. 1,5 p.p. wyższy niż średnia dla głównych miast krajów Unii Europejskiej. Kraków wciąż pozostaje największym ośrodkiem regionalnym pod względem zasobów nowoczesnej powierzchni biurowej, przy czym różnica między nim a znajdującym się na drugim miejscu Wrocławiem wynosi około 95 000 m<sup>2</sup>. Duże zainteresowanie deweloperów i wysoki przyrost zatrudnienia w sektorze nowoczesnych usług biznesowych powinny sprawić, że różnica ta zmniejszy się jeszcze bardziej. Jednak według cytowanego raportu, banki wciąż ostrożnie podchodzą do finansowania nowych inwestycji, a wymagany przez nie tzw. wskaźnik przednajmu (*pre-let*) waha się w zależności od lokalizacji i innych cech projektu w przedziale 30–40%. Z wyjątkiem niektórych rejonów stolicy, we wszystkich miastach czynsze bazowe pozostały stabilne. Prognozy ekonomiczne dla Polski na lata 2014–2015 są pozytywne i zakładają dalszy rozwój rynku nowoczesnej powierzchni biurowej. Tak jak w pozostałych krajach Europy Centralnej i Wschodniej, w ciągu kilku kolejnych miesięcy czynsze powinny się obniżyć (Raport..., 2014). Zestawienie zasobów powierzchni biurowych, poziomu czynszów i pustostanów w najważniejszych ośrodkach oferujących takie nieruchomości w Polsce przedstawia tabela 4.

Bardziej szczegółową charakterystykę rynku powierzchni biurowych w Polsce przedstawia rysunek 6.

## Literatura

- Cichosz, M., Nowicka, K., Pluta-Zaremba, A. (2012). Rewitalizacja miast poprzez lokalizację obiektu logistycznego na jego obszarze. W: M. Bryx (red.), *Rewitalizacja miast a przedsiębiorczość*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Gott, J., Laudicina, P., Peterson, E. (2014). The 2014 A.T. Kearney Global Services Location Index. *A Wealth of Choices: From Anywhere on Earth to No Location at All*. A.T. Kearney.
- Oshri, I., Kotlarsky, J., Willcocks, L.P. (2009). The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring (17). Palgrave Macmillans. Za: R. Metters, A typology of offshoring and outsourcing in electronically transmitted services. *Journal of Operations Management*, 26 (2).
- Polski rynek biurowy gotowy na dynamiczny rozwój sektora usług dla biznesu (2014). *Outsourcing&More*, (6), (listopad/grudzień).
- Przegląd 300 międzynarodowych centrów usług; definicje, segmentacja, zatrudnienie, plany i prognozy (2008). DiS, (10).
- Raport o rynku nieruchomości w Polsce (wiosna 2014). *Marketbeat Polska*. Cushman & Wakefield.
- Rutkowski, K. (2013). Restrukturyzacja globalnych łańcuchów dostaw a atrakcyjność inwestycyjna Polski. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, (12).
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2014. (2014). *Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL)*.
- Sektor SSC/BPO w Polsce. Raport. (wrzesień 2011). *Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych w Polsce (ABSL)*.
- Shared Services Centers. *Capturing the Potential*. Lodestone.
- Shared Services Handbook. *Hit the road*. (2011). London: Deloitte.
- Stabryła, A., Małkus, T., Mfiles.pl (red.). (2012). *Strategie rozwoju organizacji*. Kraków.
- Trocki, M. (2001). Outsourcing. *Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: PWE.
- Willcocks, L., Lacity, M., Cullen, S. (2006). Information technology sourcing: Fifteen years of learning. *Working Paper Series 145* (4). London: London School of Economics and Political Science.

Uwzględniono na nim informacje dotyczące liczby m<sup>2</sup> w budowie, wolumen zarejestrowanych umów najmu zawartych w 2013 roku, bezpośredni dostęp do portu lotniczego, a także czas podróży samochodem i pociągiem do Warszawy.

## Podsumowanie

Centralizacja wybranych procesów w przedsiębiorstwie i ich outsourcing mogą prowadzić do ograniczenia kosztów, bądź poprawy osiąganych efektów, np. w kontekście czasu lub poziomu jakości obsługi klienta. Aktualnie przedsiębiorcy mają możliwość dywersyfikacji funkcjonalność wykorzystywanych zasobów pomiędzy aktywa własne a te, które są dostępne u zewnętrznych dostawców zlokalizowanych w różnych częściach świata. Centra usług wspólnych stanowią od kilku lat interesującą alternatywę wobec zamrażania kapitału w aktywa niedodające wartości kluczowym kompetencjom podmiotu gospodarczego. Na globalnej mapie lokalizacji SSC i BPO coraz wyraźniej rysuje się rola Polski jako miejsca alokacji usług realizujących procesy przedsiębiorstw z różnych branż i różnych krajów pochodzenia.

## Gospodarka Materialowa i Logistyka w Internecie



[www.gmil.pl](http://www.gmil.pl)