

Monika Marcinkowska

Czy centra usług wspierają rozwój regionów?

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 13, 123-134

2009

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MONIKA MARCINKOWSKA

Uniwersytet Łódzki

CZY CENTRA USŁUG WSPIERAJĄ ROZWÓJ REGIONÓW?

Wprowadzenie

Międzynarodowe koncerny utworzyły w Polsce już około 90 centrów usług¹ (główne lokalizacje przedstawiono w tabeli 1). Ich funkcjonowanie wpisuje się w *Strategię rozwoju kraju 2007–2015*, której jednym z priorytetów jest *Wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*, w jego ramach jednym z kluczowych obszarów działań jest *rozwój sektora usług*². Centra usług są podmiotami gospodarczymi³, zatem ich powstawanie i funkcjonowanie wyznaczone jest względami ekonomicznymi. Warto rozważyć, czy podmioty takie wspierają rozwój regionów, jakie są przesłanki ich tworzenia i lokalizacji oraz jakie mogą być korzyści i zagrożenia z tytułu ich funkcjonowania.

Tabela 1

Polskie centra usług

Lokalizacja	Rodzaj centrum	Twórcy centrów
1	2	3
Gdańsk	badawcze	Intel
Elbląg	finansowo-księgowe	Alstom
Olsztyn	finansowo-księgowe	Citibank

¹ *Konsolidacje na rynku BPO*, „Rzeczpospolita”, 24 sierpnia 2007.

² Szerzej na temat SRK: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Strategia rozwoju kraju 2007–2015*, Warszawa 2006, www.mrr.gov.pl.

³ Zalety funkcjonujących centrów usług zostały docenione także w sektorze publicznym – badania wskazują, że także instytucje rządowe i samorządowe dostrzegają, że centra usług mogą im pomóc w realizacji zadań (*Accenture, Driving High Performance In Government: Maximizing the Value of Public – Sector Shared Services*, January 2005, www.accenture.com).

1	2	3
Bydgoszcz	badawcze	Lucent Technologies
	finansowo-księgowo	Lucent Technologies
Poznań	badawcze	GlaxoSmithKline
	finansowo-księgowo	GlaxoSmithKline, Arvato
Warszawa	badawcze	General Electric, IBM, Oracle, Samsung, SAS
	informatyczne	IBM
	finansowo-księgowo	Tchibo
Zielona Góra	finansowo-księgowo	ADB
Łódź	badawcze	BSH
	informatyczne	Accenture, Hewlet-Packard, Ericpol Telecom
	finansowo-księgowo	Accenture, Bayer, Indesit, General Electric, Philips
	obsługi zaplecza firm	Philips
Wrocław	badawcze	Remy, Cap Gemini, Siemens, Hewlet-Packard
	finansowo-księgowo	Hewlet-Packard, Volvo
Częstochowa	badawcze	TRW Automotive
Bielsko-Biała	obsługi zaplecza firm	Fiat
Kraków	badawcze	ABB, Delphi, Motorola, Plica, Sabre
	finansowo-księgowo	Ahold, Cap Gemini, Electrolux, Exult, IBM, Lufthansa, Shell, Hewitt, Philip Morris

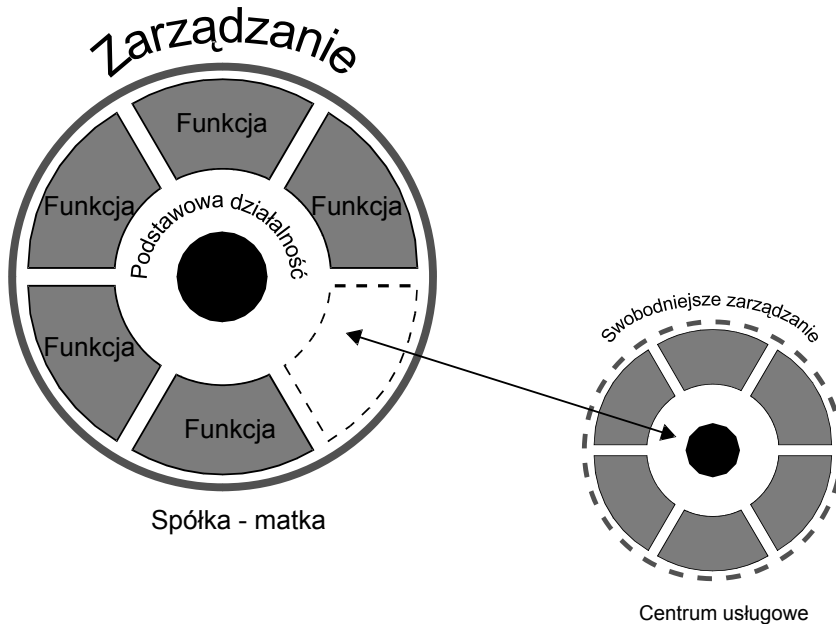
Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Kuźmicz, J. Blewaska, *Polska globalnym centrum usług?*, „Gazeta Wyborcza”, 19 stycznia 2006.

1. Czym są centra usług?

Centra usług (*Shared Service Center*, SSC) są to scentralizowane jednostki świadczące usługi wsparcia na rzecz całej lub części organizacji lub grupy kapitałowej. Ich utworzenie pozwala koncernom na usprawnienie działalności i zwiększenie jej efektywności poprzez wydzielanie i centralizację funkcji wsparcia dla dużych obszarów rynkowych i umieszczanie ich w jednym miejscu⁴. W rezultacie model centrum usług wykorzystuje najlepsze aspekty zarówno centralizacji niektórych działań (są one wykonywane w jednym miejscu dla całego koncernu), jak i decentralizacji (podstawowa działalność przedsiębiorstw pozostaje dalej podzielona na poszczególne biura regionalne)⁵. Ideę wyodrębnienia centrum usług przedstawiono na rysunku 1.

⁴ Praktyka wskazuje, że centra usług tworzone są przez przedsiębiorstwa z przychodami powyżej 2 mld dolarów i dużą liczbą jednostek biznesowych, por. D.S. Schulman, M.J. Harmer, J.R. Dunleavy, J.S. Lusk, *Shared Services. Adding Value to the Business Units*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1999, s. 7.

⁵ M. Czubaszek, M. Marcinkowska, *Jakie są cele tworzenia centrów usług*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006, nr 3 (78).



Rys. 1. Idea centrum usług

Źródło: B. Bergeron, *Essentials of Shared Services*, Jon Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2003, s. 1.

Shared services oznacza, iż w jednym miejscu (jednostce wewnętrznej przedsiębiorstwa lub w odrębnym podmiocie grupy kapitałowej) wykonywane są wspólnie usługi danego rodzaju dla wszystkich (lub wybranych) jednostek tego koncernu lub grupy. Pozwala to na wykorzystanie efektu skali, zwiększa efektywność, prowadzi do oszczędności kosztów i zwiększenia jakości usług świadczonych dla wewnętrznych klientów⁶. Centrum usług jest też często nazywane wewnętrznym outsourcingiem – polega bowiem na zleceniu określonych procesów na zewnątrz danej jednostki⁷.

Podobnie jak ma to miejsce w przypadku outsourcingu, centra usług tworzone są do realizacji procesów w ramach funkcji wsparcia, to jest przede wszystkim z zakresu:

- informatyki,
- księgowości i finansów,

⁶ D. Gill, J. MacCormick, *Shared Services Centres*, Working Paper No. 5, <http://www.ssc.govt.nz>.

⁷ Warto tu zaznaczyć, że SSC – dla zwiększenia swojej efektywności – mogą wykonywać także usługi dla podmiotów zewnętrznych, niepowiązanych z grupą kapitałową. Jest to zatem wówczas klasyczny *outsourcing*.

- logistyki (transport i magazynowanie),
- zarządzania personelem (w szczególności organizacja szkoleń, administracja kadrowa itp.),
- administracji.

Najczęściej wymieniane korzyści związane z utworzeniem centrum usług to: spadek kosztów (a w konsekwencji poprawa wyników) i poprawa jakości; wymienia się także rozwój technologiczny i lepsze wykorzystanie technologii⁸. Spadek kosztów możliwy jest dzięki potencjalnej redukcji miejsc pracy, wyborze lokalizacji umożliwiającej ponoszenie niższych kosztów pracy, standaryzacji procesów, usprawnieniu komunikacji, ograniczeniu kosztów utrzymania. Źródłem korzyści jest przede wszystkim efekt skali (którego osiągnięcie jest możliwe dzięki umiejscowieniu wszystkich operacji danego rodzaju w jednym miejscu) i wyższej produktywności. Oczywiście samo utworzenie centrum usług powoduje także poniesienie kosztów – ich wysokość jest zależna przede wszystkim od decyzji dotyczących organizacji i lokalizacji CSS.

Należy mieć także na względzie, że budowa centrum usług wiąże się i z ryzykiem; źródłem zagrożenia mogą być następujące czynniki⁹:

- zarządcze – złe rozpoznanie podstawowych umiejętności, źle zdefiniowany model biznesowy, niedostosowana organizacja, niepowodzenia w przeprowadzeniu zmian, nieefektywne wdrażanie strategii, brak kontroli działu zakupu nad działaniami administracyjnymi, utrudniony dostęp do usług itd.;
- ekonomiczne – wysokie koszty wdrażania zmian (zwłaszcza gdy poszczególne jednostki mają niekompatybilne systemy informatyczne lub gdy konieczne są przeprowadzki części pracowników), ponoszenie nieoczekiwanych kosztów, nieprawidłowe ceny, niewystarczające inwestycje w infrastrukturę itd.;
- prawne – nieprecyzyjne kontrakty;
- techniczne – brak standardów technologicznych (lub szybko starzejące się standardy), częste zmiany technologii, skomplikowane wdrażanie technologii, szkodliwe technologie itp.;
- marketingowe – zawyżone lub zmieniające się oczekiwania klientów wewnętrznych, źle zdiagnozowany wewnętrzny rynek itd.

Najważniejsze czynniki sukcesu centrów usług są analogiczne jak w przypadku każdej aktywności gospodarczej – przede wszystkim jest to jasno spre-

⁸ Oracle, *Shared Services, FAQ*, <http://www.oracle.com>; M. Czubaszek, M. Marcinkowska, *op.cit.*

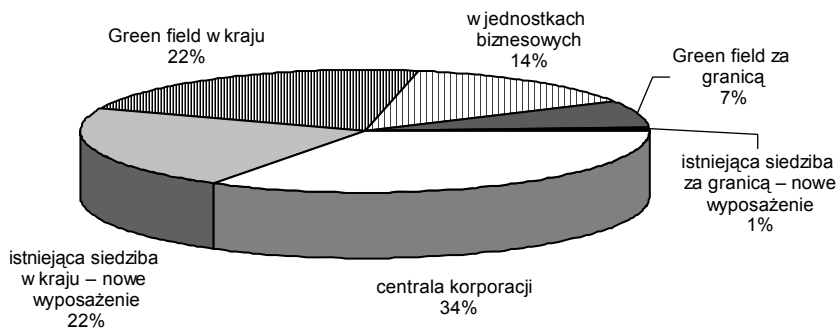
⁹ D. Gill, J. MacCormick, *op.cit.*; B. Bergeron, *op.cit.*, s. 50.

cyzowana wizja i strategia, zaangażowanie kierownictwa wysokiego szczebla, znalezienie odpowiednich ludzi, lokalizacja, dbałość o klienta, odpowiednia komunikacja wewnętrzna (zwłaszcza komunikowanie pracownikom strategii i oczekiwań wobec nich). Wśród specyficznych dla SSC czynników należy wymienić dodatkowo przede wszystkim specjalizację, standaryzację, koncentrację na kliencie i procesach, osiągnięcie odpowiedniej skali działalności, posiadanie odpowiednich rozwiązań technologicznych (w tym w szczególności systemów informatycznych zgodnych z rozwiązaniami stosowanymi przez klientów)¹⁰.

2. Lokalizacja centrów usług

Wśród czynników sukcesu centrum usług wymieniono lokalizację. Ogólnie istnieją trzy możliwości¹¹:

- usytuowanie centrum usług w dotychczasowym biurze w centrali korporacji,
- umiejscowienie centrum usług u jednego z przyszłych wewnętrznych klientów (w kraju lub zagranicą),
- założenie *green-field* – centrum usług w nowej lokacji, niezależnej od istniejącego biura (zwykle z dala od niego – w kraju lub za granicą).



Rys. 2. Wybór lokalizacji

Źródło: Shared Services and Business Process Outsourcing Association, Accenture, *Shared Services. The Evolution of Higher Performance*, <http://www.accenture.com>.

¹⁰ Economist Corporate Network, *Shared Services: Moving into Central and Eastern Europe* <http://www.economistconferences.com>; The Economist Newspaper Ltd. 2003; *Raport z badania ACCA nr 79*, <http://www.economistconferences.com>; Oracle, *Shared Services...*

¹¹ G.A. Duncan, R.N. Bergman, *Building Shared Service Centers*, <http://www.accenture.com>.

Z uwagi na tematykę artykułu, podjęta zostanie jedynie kwestia nowej lokalizacji. Na podjęcie decyzji o usytuowaniu centrum usług w nowej lokalizacji mają wpływ przede wszystkim kwestie ogólne, analogiczne dla wszystkich rodzajów przedsiębiorstw, a zatem:

- ustrój ekonomiczny,
- sytuacja gospodarcza i polityczna kraju i regionu,
- system prawny (w tym ułatwienia dla przedsiębiorców i sprawne sądownictwo),
- infrastruktura (w tym nade wszystko łączność i komunikacja),
- zachęty dla inwestorów ze strony rządu i samorządu.

Jako główne specyficzne powody lokalizacji centrów usług typu *green-field* uznaje się¹²:

- stworzenie nowej, operacyjnie doskonałej jednostki o odrębnej kulturze korporacyjnej, oderwanej od dotychczasowych negatywnych przyzwyczajeń związanych z pracą centrali¹³;
- wybór miejsca, które przyniesie najwyższe możliwe oszczędności (niskie koszty związane z nieruchomościami, niskie koszty pracy, tanie usługi świadczone dla centrum usługowego, wysokość podatków).

Przy wyborze konkretnego miejsca bierze się pod uwagę następujące szczególne kryteria¹⁴:

- atrakcyjność kosztowa,
- położenie geograficzne i infrastruktura, uwzględniające: rynek pracy, rozwiązania komunikacyjne (autostrady, lotnisko, pociągi/autobusy), telekomunikację,
- bliskość lokalizacji centrali i klientów,
- bliskość konkurencji (to jest innych centrów usługowych),
- możliwość prowadzenia działalności w wielu językach,
- godziny pracy (jeśli centrum obsługuje kraje położone w różnych strefach czasowych),
- dostępną przestrzeń biurową.

¹² *Ibidem*.

¹³ Tworzenie odrębnej, kompletnie nowej i odmiennej jednostki może rodzić zagrożenie, że nie będzie ona w żaden sposób związana z organizacją, którą obsługuje, co w dłuższej perspektywie nie jest korzystne. W praktyce najczęściej stosowanym rozwiązaniem jest zatem budowanie centrum złożonego zarówno z obecnych pracowników korporacji, jak i nowo zatrudnionych osób.

¹⁴ *Ibidem*.

Aspekty kosztowe mają najistotniejsze znaczenie. Jakkolwiek zagrożenia wynikające z ulokowania centrum poza granicami kraju (dotyczące przede wszystkim możliwości utrzymania wysokiego poziomu jakości usług, zważywszy na inne uwarunkowania kulturowe pracy) są niekiedy znaczne, to wiele korporacji lokuje centra w krajach, które są znacznie tańsze. I tak, w przypadku koncernów z Ameryki Północnej i Wielkiej Brytanii bardzo popularne są Azja (zwłaszcza Indie) i Kanada, natomiast firmy europejskie początkowo kierowały się do Irlandii, a obecnie dominują kraje Europy Środkowo-Wschodniej¹⁵.

Jak wynika z badań, miasta, w których tworzonych jest najwięcej centrów usług w Polsce (Kraków, Wrocław, Łódź, Gdańsk, Warszawa), są dla nich atrakcyjne z kilku względów¹⁶:

- głęboki rynek pracy, dostępność dobrze wykształconych kadr (absolwenci wyższych uczelni mówiący językami obcymi),
- komunikacja – dogodność połączeń z Europą (lotniska),
- niskie koszty działalności (między innymi wynajmu biur, wynagrodzeń pracowniczych),
- rozpoznawalność za granicą,
- aktywność miast w pozyskiwaniu inwestorów.

Jeśli zatem miasta są zainteresowane tworzeniem na ich terenie centrów usług, to wyniki tych badań mogą stanowić wskazówkę dla władz regionalnych w tworzeniu strategii rozwoju.

3. Jak regiony korzystają na tworzeniu centrów usług

Aktywność gospodarcza jest jednym z kluczowych czynników rozwoju państw i regionów. Zarówno władze centralne, jak i lokalne zauważają ową konieczność, starając się przyciągnąć inwestorów. Także w przypadku centrów usług ma to miejsce, choć są one w centrum zainteresowania władz regionalnych, a nie państwowych – głównie z racji zwykle relatywnie niewielkich rozmiarów inwestycji i spodziewanych efektów ich działalności dla otoczenia. Korzyści odnoszone przez społeczności lokalne z działalności centrów usług są bardzo zróżnicowane i zależne przede wszystkim od typu centrum (rodzaju prowadzonej działalności) i wielkości (skali działalności).

¹⁵ M. Czubaszek, *Jak przebiega proces tworzenia centrum usług*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006, nr 4 (79).

¹⁶ M. Kuźmicz, J. Blewaska, *op.cit.*

Podstawową korzyścią społeczną wynikającą z ulokowania SSC w danym regionie jest stworzenie nowych miejsc pracy. Przy wciąż wysokim poziomie bezrobocia w Polsce ten aspekt jest wystarczającym argumentem przemawiającym na rzecz inwestora. Dla inwestorów jednym z kryteriów wyboru lokalizacji jest dostępność dobrze wyszkolonych kadr. Największe szanse mają zatem główne ośrodki akademickie, które mogą się poszczycić nie tylko studentami i absolwentami, ale także możliwością uelastycznienia programów studiów (w reakcji na potrzeby rynku pracy). Należy jednak zwrócić uwagę, że w większości przypadków obie strony (inwestor i strony reprezentujące region) akcentują właśnie dostępność osób z wyższym wykształceniem, pomijając przy tym kwestię dostosowania owego wykształcenia do realnych potrzeb inwestora. W przypadku niektórych rodzajów centrów usług (na przykład badawczych) niezbędna jest specjalistyczna wiedza, wynikająca z posiadanego wykształcenia i doświadczenia zawodowego. W wielu jednak przypadkach rodzaj usług wykonywanych w centrum nie wymaga bardzo wysokich kwalifikacji potwierdzonych dyplomem wyższej uczelni (przykładowo w centrach księgowych). W połączeniu z płaską (na ogół) strukturą organizacyjną takich podmiotów powoduje to, że wiele osób jest zatrudnianych (i wynagradzanych) na stanowiskach poniżej ich kwalifikacji. Miast korzyści społecznych mamy wówczas do czynienia z marnotrawieniem potencjału pracowników, co często kończy się wysoką fluktuacją zatrudnienia w takich centrach usług i ewentualną emigracją zarobkową z regionu. Zatem, aby obie strony odniosły sukces, konieczne jest, by profil pracowników (poziom kwalifikacji) dostosowany był do profilu pracodawcy (wymogów wobec zatrudnionych). Dla obu stron cenne są także inicjatywy współpracy między centrum usług a instytucjami edukacyjnymi (uczelniami wyższymi, szkołami średnimi, firmami szkoleniowymi itd.). Pozwala to na odniesienie korzyści zarówno szkołom i uczelniom (współpraca z biznesem i ewentualne wsparcie finansowe), jak i samym SSC (uwzględnienie ich wymagań w procesie edukacji)¹⁷.

Inwestycje w infrastrukturę są zwykle kolejną korzyścią dla regionu z tytułu usytuowania w nim działalności centrum usług. Czasem bowiem podmioty korzystają z istniejącej infrastruktury (głównie nieruchomości – adekwatnie do rodzaju prowadzonej działalności: biurów, powierzchni magazynowych itp.), bardzo często jednak inwestują w nowe obiekty dostosowane do ich potrzeb. Inwestycjom tym niejednokrotnie towarzyszy rozbudowa dodatkowej infrastruk-

¹⁷ Nie chodzi tu oczywiście o dostosowanie całego programu kształcenia do potrzeb konkretnego pracodawcy – tym celom służą szkoły „przyszkolowe”.

tury miejskiej (na przykład dróg dojazdowych, parkingów, sieci komunikacyjnej), finansowanej lub współfinansowanej przez SSC. Są to wówczas bardzo wymierne (i trwałe) korzyści dla regionu – większe, gdy powodują dalszy rozwój infrastruktury miejskiej (na przykład powstają sklepy, placówki kulturalne czy inne obiekty). Ten element bywa stosowany przez władze regionalne jako karta przetargowa dla inwestorów: oferuje się zachęty w postaci nieodpłatnego przekazania, użyczenia, dzierżawienia terenów miejskich (względnie wiejskich), najmu nieruchomości lub ich odsprzedaży po atrakcyjnej cenie (w zamian za stworzenie określonej liczby miejsc pracy). Należy mieć wszelako na uwadze, że instrument ten winien być stosowany z wielką ostrożnością, by nie stał się sam w sobie celem inwestycji zainteresowanego centrum usług. Im bowiem tego rodzaju zachęta będzie bardziej atrakcyjna dla inwestora, tym mniejsze korzyści osiągnie społeczność lokalna¹⁸.

Bezwzględną korzyścią ekonomiczną dla gmin z tytułu prowadzenia na ich terenie działalności gospodarczej jest osiągnięcie dochodów z tytułu podatków (przede wszystkim dochodowych od osób prawnych i osób fizycznych, podatku od nieruchomości). W przypadku podatków dochodowych istotną kwestią jest jednak usytuowanie centrum usług w strukturze koncernu lub grupy kapitałowej. Jeśli bowiem jest to jedynie jednostka wewnętrzna koncernu mającego siedzibę w innym mieście, to nie będzie możliwości generowania dochodów z tytułu podatku (podatnikiem jest bowiem całe przedsiębiorstwo). W przypadku, gdy jest to odrębna spółka (zarejestrowana na terenie regionu, w którym prowadzi działalność), kwestie wysokości osiąganych przez gminę wpływów podatkowych zależne są od stosowanych w grupie kapitałowej cen transferowych¹⁹. Na ten aspekt władze regionalne nie mają żadnego wpływu²⁰ (nad legalnością tej działalności winny czuwać stosowne jednostki administracji podatkowej).

Swoistą niewymierną korzyścią z tytułu zlokalizowania w danym regionie centrum usług jest prestiż. Jeśli bowiem duże, cenione koncerny światowe (lub choćby kontynentalne) decydują się na utworzenie na jakimś terenie swoich jednostek, zwykle powoduje to zainteresowanie tym obszarem i może zwiększać jego atrakcyjność i wiarygodność w oczach innych potencjalnych inwestorów.

¹⁸ W skrajnym przypadku nieruchomości mogą zostać odsprzedane, a centrum usług może zostać zlikwidowane lub przeniesione.

¹⁹ W skrajnych przypadkach system cen transferowych może powodować sytuację, w której centrum usług może być permanentnie deficytowe, a dochody wykazywane są w innych jednostkach grupy.

²⁰ Jest to m.in. zależne od wysokości stopy podatku dochodowego.

Skutkiem może być swoisty „efekt przyciągania”: pojawienie się jednego znanego koncernu i odniesienie przezeń sukcesu powoduje, że pojawiają się kolejni chętni przedsiębiorcy.

Wyliczając korzyści, jakie region może odnieść z tytułu zlokalizowania na jego terenie centrum usług, nie można zapominać o potencjalnym ryzyku. Najistotniejsze związane jest z zagrożeniem zaprzestania działalności centrum (jego likwidacją lub przeniesieniem). Może to dotyczyć sytuacji, gdy koncern, dla którego centrum pracuje, uzna, że nie osiąga (i nie osiągnie w rozsądnej przyszłości) zakładanych korzyści, lub gdy uznał, że w innej lokalizacji osiągnie wyższe korzyści (uzasadniające koszty likwidacji lub przeniesienia aktualnego SSC), bądź gdy sam kończy działalność lub zmienia jej profil i centrum staje się zbędne. Jest to naturalne ryzyko działalności gospodarczej i powinno być uwzględniane przez wszystkie zainteresowane strony. W przypadku centrów usług prowadzących działalność niewymagającą wysokich i/lub specyficznych inwestycji oraz zatrudniających pracowników nieposiadających szczególnych kwalifikacji jest to główny argument przeciwko nadmiernie wysokim zachętom dla inwestorów. Wysokie bariery wejścia i wyjścia²¹ – choć obniżają atrakcyjność branży z punktu widzenia inwestora – zwiększają prawdopodobieństwo, że inwestycja nie będzie traktowana krótkoterminowo.

Podsumowanie

Centra usług są już obecnie szeroko rozpowszechnione wśród dużych koncernów, powoli idea ta rozszerza się także na inne sektory. Podobnie jak outsourcing pozwalają one na lepsze zarządzanie kosztami i optymalizację procesów. W przypadku zróżnicowania poziomu kosztów prowadzenia działalności gospodarczej (w tym także podatków) między różnymi krajami, popularne są centra typu *offshore* pozwalające na osiąganie korzyści z tytułu prowadzenia działalności w różnych krajach. Obecnie największy rozwój centrów usług przeżywają kraje i regiony o względnie stabilnej (przewidywalnej) sytuacji gospodarczej i politycznej, o rozwiniętej (lub rozwijającej się) infrastrukturze. Niektórzy konsultanci biznesowi prognozują, że Polska może się stać obszarem centrów usług dla całej Europy. Należy jednak zaakcentować, że centra niewymagające dokonywania znacznych inwestycji (pełniące proste funkcje biznesowe) mogą być

²¹ Np. wspomniana konieczność poniesienia wysokich nakładów inwestycyjnych (w szczególności, w przypadku inwestycji dostosowanych do specyficznych potrzeb przedsiębiorstwa), konieczność inwestowania w kwalifikacje kadry itp.

relatywnie łatwo i w krótkim czasie przenoszone do innych lokalizacji. Można zatem spodziewać się, że wraz ze wzrostem kosztów prowadzenia takiej działalności w Polsce będzie ona stopniowo przenoszona do tańszych obszarów (na przykład na Ukrainę).

Literatura

- Accenture, *Driving High Performance In Government: Maximizing the Value of Public-Sector Shared Services*, January 2005, www.accenture.com.
- Bergeron B., *Essentials of Shared Services*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2003.
- Czubaszek M., *Jak przebiega proces tworzenia centrum usług*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006, nr 4 (79).
- Czubaszek M., Marcinkowska M., *Jakie są cele tworzenia centrów usług*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza” 2006, nr 3 (78).
- Duncan G.A., Bergman R.N., *Building Shared Service Centers*, <http://www.accenture.com>.
- Economist Corporate Network, *Shared Services: Moving into Central and Eastern Europe*, <http://www.economistconferences.com>.
- Gill D., MacCormick J., *Shared Services Centres*, Working Paper No. 5, <http://www.ssc.govt.nz>.
- Konsolidacje na rynku BPO*, „Rzeczpospolita”, 24 sierpnia 2007.
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, *Strategia rozwoju kraju 2007–2015*, Warszawa 2006, www.mrr.gov.pl.
- Oracle, *Shared Services, FAQ*, <http://www.oracle.com>.
- Raport z badania ACCA nr 79*, <http://www.economistconferences.com>.
- Schulman D.S., Harmer M.J., Dunleavy J.R., Lusk J.S., *Shared Services. Adding Value to the Business Units*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1999.

DO SHARED SERVICES CENTERS SUPPORT THE REGIONAL DEVELOPMENT?

Summary

Shared services centers are centralized units performing supporting services for entire or part of an enterprise (or holding). Usually these are back office services (administrative, IT, accounting and finance, logistics, HR, etc.). Due to centralization, specializa-

tion and scale effect SSC enable the benefits: reduction of costs, increase of quality level, technology development. The main aspects of location are connected with low-cost priority (employee costs, real estate costs, taxes) and good infrastructure (telecommunication, transport). In case of Polish cities who attract many SSC success factors are pointed: well educated work-force, low costs, airports, recognition abroad and local authorities activity in gaining the investors. Regions can benefit from SSC in many ways: they create new jobs, develop infrastructure, pay taxes, can attract new investors. However if the entrance and exit barriers are low and shared services centers do not perform sophisticated tasks, they can easily and quickly change their location to cheaper regions. This should be kept in mind by local authorities when negotiating special incentives for such investors.

Translated by Monika Marcinkowska